



VINNOVA INFORMATION  
VI 2008:16

# DEN KOMPETENTA ARBETSPLATSEN

Forskning om kompetens i arbetsplatsens relationer

*Programkatalog*



MARIANNE DÖÖS & PÄR LARSSON

**Titel:** Den kompetenta arbetsplatsen - Forskning om kompetens i arbetsplatsens relationer. Programkatalog  
**Författare :** Marianne Döös & Pär Larsson  
**Serie:** VINNOVA Information VI 2008:16  
**ISSN:** 1650-3120  
**Utgiven:** September 2008  
**Utgivare:** VINNOVA –Verket för Innovationssystem / *Swedish Governmental Agency for Innovation System*  
**VINNOVA Diariennr:** 2007-00462

---

## Om VINNOVA

VINNOVAs uppgift är att *främja hållbar tillväxt* genom finansiering av *behovsmotiverad forskning* och utveckling av *effektiva innovationssystem*.

Genom sitt arbete ska VINNOVA tydligt bidra till att Sverige utvecklas till ett ledande tillväxtland.

VINNOVAs insatser inom arbetslivsutveckling avser att förstärka näringslivets och den offentliga sektorns bidrag till hållbar tillväxt genom att tillvarata människan som aktör och skapande resurs. I fokus står innovationsprocesser, arbetsformer och ledningssystem som ökar svenska organisationers förmåga till långsiktig effektivitet, förnyelse och värdeskapande. Målet är global konkurrenskraft.

I serien VINNOVA Information publiceras informations- och presentationsmaterial som beskriver VINNOVAs verksamhet samt programbeskrivningar, projektkataloger, verksamhetsberättelser etc.

Forskning och innovation för hållbar tillväxt.

# **Den kompetenta arbetsplatsen**

Forskning om kompetens i arbetsplatsens  
relationer

Programkatalog

av  
Marianne Döös & Pär Larsson



# Innehåll

<b>Kompetenta relationer .....</b>	<b>5</b>
Kompetens .....	6
Kompetensperspektiv på omorganisation.....	7
Utlysningen <i>Den kompetenta arbetsplatsen</i> .....	9
Referenser .....	10
<b>Presentationer av projekten.....</b>	<b>12</b>
1. Hantering och delning av kunskap i kunskapsintensiva organisationer .....	13
2. Kollektiv kompetens och småskaliga innovationer .....	14
3. Konkurrenskraftig projektverksamhet.....	15
4. Organisatorisk skicklighet – fakta eller fiktion?.....	17
5. Organisering för samordning av kompetens.....	19
6. Relationers och nätverks betydelse för chefskap och hållbarhet .....	20
7. Gruppbaserad förädling av praktiska kunskaper .....	21
8. Aktionsnät för förändring och förnyelse i kunskapsintensiva företag .....	23
9. Det lärande mikrosystemet.....	24
10. Kollektiv kompetensutveckling på arbetsplatsen .....	25
11. Regisserad kompetensutveckling .....	27
12. Konnektiva modeller .....	28
13. Handlingsorienterad distribuerad strategisk reflektion.....	30
14. Sjukvårdens nya styrning och klinisk kunskapsutveckling .....	31
15. Kompetensutveckling och försörjning i praktiken .....	33
16. Intraprenörskap och motstånd .....	34
17. KNOP – Lärande och kompetensdriven produktintroduktion.....	35
18. Innovationskompetens och tillväxt hos små och medelstora företag .....	37
19. Att orkestrera mångfald.....	39
<b>Bilaga: Utlysningstexten i sin helhet .....</b>	<b>41</b>



# Kompetenta relationer

Människor arbetar och lär i en och samma handling. Kompetens utvecklas i arbetets utförande och tillsammans med andra. Kompetensen sitter i relationer individer emellan på en arbetsplats. Tvärt emot vad många alltjämt föreställer sig så är kompetens alltså långt ifrån bara en fråga om den enskilda individens eget bagage. Inte heller är kompetensutveckling något man i första hand får på kurser, konferenser eller på andra från arbetsuppgiften separerade arenor. Vi vet att kunskapsekonomin är här och att kompetens därmed är nyckeln till framgång och konkurrenskraft. Att främja förutsättningarna för kompetens är avgörande för att uppnå produktiva och effektiva arbetsplatser och organisationer. Det är med andra ord angeläget att förstå hur kompetens blir till och utvecklas i arbetets interaktioner och relationer. Det är nödvändigt att uppmärksamma verksamhetens kompetensbärande relationer samt under vilka förutsättningar dessa främjas eller försvåras.

Kompetenta arbetsplatser tar tid att bygga upp, de kan vara svåra att förändra men förefaller likväl enkla att förstöra. Synsättet att kompetens främst är individuell är en hämsko i många organisationer, dels i det löpande arbetet, dels i samband med omorganisationer, administrativa reformer, uppköp, sammanslagningar och stora produktintroduktioner. Liksom även vid upphandling av tjänster och vid out-sourcing (Thelander, 2008). Arbetsuppgifter kan dock avsiktligt organiseras med goda förutsättningar för lärande, som en integrerad del av uppgifternas utförande. Det handlar om vidareutveckling av kompetens för dem som arbetar och som kan sina jobb.

Detta var centrala utgångspunkter när VINNOVA våren 2007 lyste ut medel för forskning om *Den kompetenta arbetsplatsen*. I föreliggande programkatalog presenteras översiktligt de 19 forsknings- och utvecklingsprojekt som fick finansiering i utlysningen. Inledningsvis ges en kortfattad bakgrund dels om kompetensens relationella aspekter relativt dagens arbetsliv, dels om utlysningens sammanhang i VINNOVAs behovsmotiverade satsningar på arbetslivsutveckling. Behovsmotiverad forskning är ett medel för att uppnå något, och inte ett mål i sig.

Den behovsmotiverade och arbetsplatsnära forskningen på arbetslivsområdet gör nytta genom att bidra med nya synsätt, skapa nya verklighetsgrundade sanningar och arbets sätt. När detta sker i företag och andra organisationer inleds lärprocesser som lokalt leder till förnyad kunskap och kompetens. Behovsmotiveringen styrks av att flertalet projekt som VINNOVA beviljar medel har samfinansiering (i form av arbetstid eller kontanta medel) från de företag som medverkar i projekten. Fokus riktas på kunskaper som behövs hos chefer, ledare och andra som har till uppgift att styra och planera för andra, såväl vad gäller verksamhetsutveckling och löpande produktion som kompe-

tensutveckling. Tillsammans med projekten arbetar VINNOVA med att få ut nytta och synergieffekter.

## Kompetens

Kompetens, kunskap och lärande rör alltid något specifikt. Lärande är den process som genererar kunskap och kompetens. Kompetens betraktas som buren både av individer och av relationer (Döös, 2007) och förstås som handlingsförmåga i ett specifikt sammanhang:

*Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder. (Ellström, 1992:21).*

Mer preciserat kan kompetens sägas vara förmågan att handskas med en (arbets)uppgift eller ett problem, vilket innebär att den är relaterad till hur uppgiften förstås och definieras. Både av den eller de personer som utför uppgiften och av andra betydelsefulla personer i omgivningen. Vad som uppfattas vara ett kompetent handlande i en viss organisation är inte nödvändigtvis sett som kompetent i situationer som uppstår på andra arbetsplatser. Både för att uppfattningarna skiljer sig åt och för att uppgifterna är annorlunda. Kompetens är således att ha förmåga till handling i ett visst sammanhang, vilket inkluderar att med bra resultat utföra och utveckla sina arbetsuppgifter, dvs. att använda sig av och vidga det tolknings- och handlingsutrymme som arbetet erbjuder.

En följd av ovanstående är att många organisationer skulle dra nytta av att lämna en ensidig fokusering på kompetensutveckling<sup>1</sup> som något som sker utanför arbetet och vars inriktning i för hög utsträckning överlämnas till personalavdelningar att besluta om. Det finns en uppenbar risk för att tid och pengar inte förbrukas utifrån ett verksamhetsrelaterat behov av kompetensutveckling, utan att kompetensutveckling istället blir utbudsstyrt via kurskataloger och konsulterbudanden.

I organisationer som söker vägar för att genomföra ett paradigmskifte vad gäller kompetensutveckling, är att organisera för lärande i vardagen en viktig uppgift. Det handlar om att ordna förutsättningar för både vanliga och ovanliga arbetsuppgifter, förutsättningar som är i samklang med lärandets processer. Kunskaper behövs därvid om såväl individuella och kollektiva som organisatoriska läroprocesser. Kompetens i en organisa-

---

<sup>1</sup> Det förtjänar att påpekas att detta handlar om en fokusförskjutning och att barnet inte ska ut med badvattnet. Givetvis kommer väsentliga bidrag till kompetensförsörjning också utifrån och i detta avseende finns anledning att fortsatt utveckla utbildningsformer som innebär att arbete och fortbildning integreras i syfte att bidra till att även verksamheten drar nytta av att dess individer går på kurs.



tion handlar om ”förmågan att aktivera andras kunnande och erfarenheter samt att dra nytta av kunskaper som inbäddats i företagets strukturkapital” (Löwstedt & Stymne, 2002).

Med en syn på kompetens som något som blir till och existerar i relationer, och inte enbart i enskilda individer, skulle chefer och andra kunna bidra till att skapa betydligt bättre förutsättningar för lärande och kompetens i dagens arbetsliv. Denna syn på kompetens skulle bli särskilt viktig om den fick inverka på beslut om hur det löpande arbetet och förnyelsen organiseras på arbetsplatsen. Förutom att använda sig av olika slags externa lärtillfällen handlar detta om att organisera för lärande inuti arbetsuppgifterna, och om att skapa organisatorisk infrastruktur för kommunikation där t.ex. organiserade träffar förefaller betydelsefulla (Döös, 2007; Larsson & Löwstedt, 2002; Larsson 2004). Detta handlar om tillfällen där deltagarna är kvar i sitt gemensamma menings-sammanhang och i sin specifika handlingsmiljö, t.ex. vid arbetslagsluncher eller morgonmöten där människor regelbundet får tillgång till varandra för olika sorters avstämningar och erfarenhetsutbyten.

Förutom att relationer har betydelse för hälsa och välbefinnande så är de i dagens arbetsliv avgörande för organisationers effektivitet, kvalitet och hållbarhet (se t.ex. Docherty, Kira, & Shani, under publicering 2008). Utan en relationell syn på kompetens riskerar t.ex. omorganisationer att åstadkomma skador i en organisations förmåga att sköta sin verksamhetsuppgift (Döös, 2005).

## **Kompetensperspektiv på omorganisation**

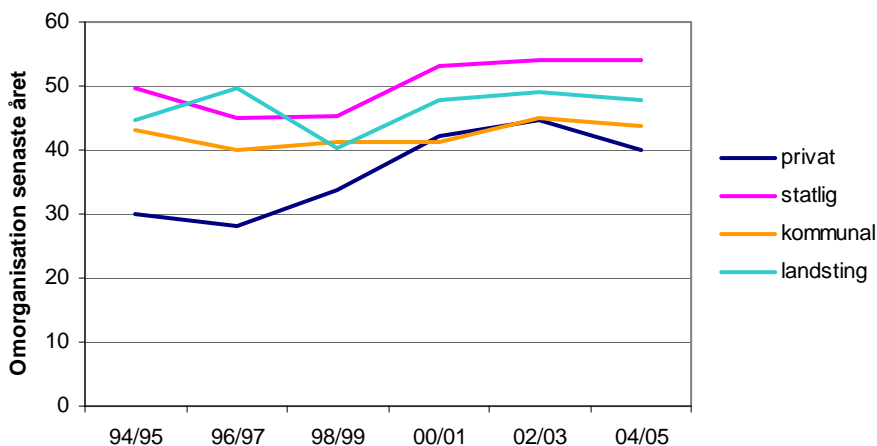
Förändring och utveckling krävs i organisationer, löpande och emellanåt mer omvälvande. Täta omorganisationer på en och samma arbetsplats kan dock ställa till mer skada än nytta i verksamheter som är starkt beroende medarbetarnas kompetens. Alternativet med orubbligt fasta organisationsstrukturer där det mesta förblir vid det gamla och man kör på i gamla hjulspår är inte heller tilltalande. Särskilt inte när förutsättning- ar i omvärlden ställer nya krav.

Frågor som är lämpliga att ställa sig är vad förändringar kan och bör avse, och under vilka omständigheter. Är det t.ex. organisationens form eller vardagens arbetsuppgifter, processer och relationer som behöver ändras? Hur kan man bäst åstadkomma det senare? Och när är det realistiskt att förvänta sig en koppling mellan förändrad form på organisationen (omorganisationer) och att bättre förutsättningar verkligen uppstår för det arbete som utförs i arbetsuppgifterna? Vi behöver med andra ord mer kunskaper om hur förändring och kontinuitet på arbetsplatser kan förenas.

Med omorganisation menas enligt Karlöf och Helin Lövingsson (2005) en väsentlig förändring av struktur, ansvarsfördelning och rapporteringsvägar. Syftet är idealt att bättre stödja verksamheten samt realisera mål och strategier. Uttryck för omorganisa-

tion är således att organisationsdiagram ritas om, och att människor får förhålla sig till förändringar som ny tillhörighet, försvunna kolleger och ny chef. En formaliserad struktur är relativt lätt att ändra och besluta om, till skillnad från människornas tankeapparater, förväntanstrukturer och handlings- och åsiktsvanor. Dessutom sker ofta förändringar av den formella organisationsstrukturen i avsikt att skapa förändringar i andra strukturer, t ex dominerande sätt att arbeta eller att prata med varandra (Larsson, 2002). Brunson framhöll redan för närmare 20 år sedan att förändrad organisation ofta inte leder till att den önskade förändringen får genomslag. Resultatet blir inte det som ursprungligen avsågs (Brunson, 2006a; Brunson, 2006b). Även Karlöf och Helin Lövingsson (2005) och Döös (2005) uppmärksammar risker och svårigheter med att lyckas med omorganisationer. Det finns ett värde i att värna stabilitet och kontinuitet i relationer, därutöver behövs nytillskott och nydaning. *Den kompetenta arbetsplatsen* avser att bidra med forskning och utveckling som gynnar kompetensens relationella aspekter och därmed verksamhetsresultatet.

**Figur 1 Procentandel sysselsatta inom olika sektorer som anger att omorganisation förekommit på arbetsplatsen under de senaste året, omorganisation som man berörts av direkt eller indirekt**



Källa ULF, SCB; bearbetning A. Wikman, Arbetslivsinstitutet.

Omorganisation som förändringsstrategi har trots sina brister fått stort utrymme i svenskt arbetsliv under en lång följd av år. Många anställda och organisationer har erfarenheter av det som en ständigt återkommande företeelse. I de undersökningar som årligen görs av Statistiska Centralbyrån (SCB) anger närmare hälften av de sysselsatta i Sverige sedan mer än tio år tillbaka, att det under senaste året förekommit omorganisa-

tion på deras arbetsplats. Detta gäller med vissa variationer inom såväl statlig sektor som inom landsting, kommuner och privat sektor (se Figur 1).

Sannolikt är förekomsten av många vågor av importerade koncept (Bejerot & Hasselbladh, 2006), som Business Process Re-engineering (BPR), Total Quality Management (TQM), Lean production m.fl., och hur de kommit att användas i Sverige, en av anledningarna bakom den ihållande mängden omorganisationer. Att strukturera om verksamheten ses, oavsett koncept, som den reform som ska lösa befintliga problem.

Förvånande få studier har tidigare ägnat sig åt att utröna omorganisationers betydelse för just kompetens:

*Det är svårt att peka på direkta luckor i forskningsfältet eftersom hela området är relativt obeforskat. De artiklar som refererats analyserar olika organisationer med olika storlek i olika branscher och länder, detta görs med en bred variation av metoder. Ämnesområdet är således långt ifrån "färdigforskat". Några författare har pekat på att forskningen om konsekvenserna av omorganiseringar på det hela taget är mager.*

*Den stora frågan är hur man genomför en omorganisation på en arbetsplats så att kompetensen i organisationen kan bevaras eller utvecklas. Flera artiklar lyfter fram riskerna med omorganiseringar och i synnerhet personalneddragningar. Några goda exempel har också lyfts fram såsom Griggs och Hyland (2003) där företaget lyckats återhämta sig efter omorganiseringen, men även denna artikel konstaterar att den ursprungliga personalneddragningen påverkade organisationens kompetens negativt. (VINNOVA, 2007:21).*

## **Utlysningen *Den kompetenta arbetsplatsen***

Utlysningen *Den kompetenta arbetsplatsen* ingår på VINNOVA tematiskt i området Arbetsplatsens innovationssystem, som omfattar frågor rörande verksamhetsledning och arbetsplatsutveckling. I en efterföljande utlysning lyftes våren 2008 frågor om chefskapets förutsättningar, former och resultat och i skriften *Mot bättre vetande* (Thelander, 2008) presenteras nya vägar till kunskap på arbetsplatsen grundat i resultat och avtryck från projekt som löpte under perioden 2003 – 2007 gällande kunskapsbildning och organisering.

Syftet med *Den kompetenta arbetsplatsen* är att öka förutsättningarna för organisationer att nå sina mål, dvs. att förbättra verksamhetens effektivitet och resultat genom att lyfta fram betydelsen av att kompetens utvecklas i relationer. Därmed betonas relationella aspekter på kompetens. Avsikten är att påverka synen på kompetens och att få fram handlingsinriktad kunskap angående hur man skapar kompetenta arbetsplatser. Från VINNOVAs sida vill vi inspirera till förnyelse av tänkandet bakom hur arbete

organiseras. Meningen är att projekten ska undersöka för kompetensen gynnsamma sätt att organisera löpande arbete och förnyelse på arbetsplatsen. I fokus är de interaktioner och relationer som bär kompetens och som utvecklas under utförandet av arbetsuppgifter, liksom förutsättningar och villkor för att denna typ av kompetens skall stärkas och utvecklas. Programmet förväntas göra nytta genom förnyad begreppsbildning och genom att projekten lyfter fram och undersöker olika aspekter, skapar språk och problematiserar det för-givet-tagna.

## Referenser

- Bejerot, E., & Hasselbladh, H. (2006). Diskursiv stängning, enrollering och materialisering: En studie av TQM i ett landsting. *Nordiske organisasjonsstudier*, 8(2), 7-38.
- Brunson, N. (2006a). Administrative reforms as routines. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 243-252.
- Brunson, N. (2006b). Reforms, organization, and hope. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 253-255.
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (Eds.). (under publicering 2008). *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*. London: Routledge.
- Döös, M. (2005). Kompetensens livsvillkor - om kompetens och relationer i organisationer. *Synopsis*, 7, 1-21.
- Döös, M. (2007). Organizational learning. Competence-bearing relations and breakdowns of workplace relations. In L. Farell & T. Fenwick (Eds.), *World Year Book of Education 2007. Educating the global workforce. Knowledge, knowledge work and knowledge workers* (pp. 141-153). London: Routledge.
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Karlöf, B., & Helin Lövingsson, F. (2005). *Om organisation*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Larsson, P. (2002). *IT som förändringskraft i en lärande organisation*.  
[http://www.skolutveckling.se/skolnet/skolledare/pdf/utveckla\\_itsomforandring.pdf](http://www.skolutveckling.se/skolnet/skolledare/pdf/utveckla_itsomforandring.pdf)
- Larsson, P. (2004) *Förändringens villkor. En studie av organisatoriskt lärande och förändring inom skolan*. Avhandling vid Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.
- Larsson, P., & Löwstedt, J. (2002). Borde vi inte satsa på Knowledge Management? Om organisering av system för lärande. I J. Löwstedt & B. Stymne (red), *Scener ur ett företag. Organiseringsteori för kunskapssamhället* (sid. 93-116). Lund: Studentlitteratur.

- Löwstedt, J., & Stymne, B. (2002). Att iscensätta kunskap i handling ... I J. Löwstedt & B. Stymne (red), *Scener ur ett företag. Organiseringsteori för kunskapssamhället* (sid. 9-25). Lund: Studentlitteratur.
- Thelander, E. (2008). *Mot bättre vetande - nya vägar till kunskap på arbetsplatsen*. VR 2008:01, Stockholm: VINNOVA.
- VINNOVA (2007). *Omorganisation och kompetens – om omorganisationers påverkan på kompetens. Kunskapsunderlag i samband med VINNOVAs utlysning "Den kompetenta arbetsplatsen"*. Stockholm: VINNOVA.  
<http://www.VINNOVA.se/upload/dokument/Verksamhet/Arbetslivsutveckling/APS/ÖversiktVINNOVA%20OmorgKomp070618.pdf>

# Presentationer av projekten

Inom utlysningen *Den kompetenta arbetsplatsen* beviljades 19 FoU-projekt bidrag (från 675 000 kronor till 4.5 miljoner). De beviljade projekten (se förteckning nedan) är på olika sätt inriktade på att förbättra verksamhetens effektivitet och resultat. Forskarna som deltar i projekten kommer från ett antal olika ämnen som pedagogik, företagsekonomi och design; från Lund i söder till Gävle och Falun, från Stockholm i öster till Göteborg i väst. Ett stort antal små och stora företag medverkar liksom offentliga verksamheter. Det handlar om företeelser som kunskapsdelning, kollektiv kompetens, relationer och nätverk. Projekten är av olika längd och löper under perioden 2007 – 2011.

Diariernr	Projekttitel	Projektledare
2007-02027	Hantering och delning av kunskap i kunskapsintensiva organisationer: Ett relationellt perspektiv	Alexander Styhre Chalmers tekniska högskola
2007-02087	Kollektiv kompetens och småskaliga innovationer	Lars Lindkvist Linköpings universitet
2007-02092	Konkurrenskraftig projektverksamhet	Jonas Söderlund Linköpings universitet
2007-02097	Organisatorisk skicklighet - fakta eller fiktion? Om att fånga och belöna relationell kompetens.	Elizabeth Neu Morén Uppsala universitet
2007-02100	Organisering för samordning av kompetens - Förbättrad konkurrenskraft i kunskapsintensiva tjänsteföretag	Andreas Werr EFI - Ekonomiska Forskningsinstitutet & Handelshögskolan i Stockholm
2007-02104	Relationers och nätverks betydelse för chefskap och hållbarhet i arbetslivet	Lena Wilhelmson Högskolan Dalarna & Stockholms universitet
2007-02107	Gruppbasead förädling av praktiska kunskaper - nomadiska systemutvecklare i samverkan	Stefan Cronholm Linköpings universitet
2007-02112	Aktionsnät för förändring och förnyelse i kunskapsintensiva företag	Mats Tyrstrup Handelshögskolan i Stockholm
2007-02119	Det lärande mikrosystemet - lärande över gränser i en sjukvårdsorganisation	Bo Bergman Chalmers tekniska högskola
2007-02121	Kollektiv kompetensutveckling på arbetsplatsen	Jon Ohlsson Stockholms universitet
2007-02122	Regisserad kompetensutveckling	Tomas Backström Mälardalens högskola
2007-02124	Konnektiva modeller för arbetsplatslärande och praktikbaserade innovationer	Per-Erik Ellström Linköpings universitet

Diariernr	Projekttitel	Projektledare
2007-02127	Handlingsorienterad distribuerad strategisk reflektion och framväxten av en kompetent arbetsplats	Piotr Szybek Lunds universitet
2007-02128	Sjukvårdens nya styrning och klinisk kunskapsutveckling	Eva Bejerot Stockholms universitet
2007-02132	Kompetensutveckling och försörjning i praktiken	Torbjörn Stjernberg Göteborgs universitet
2007-02133	Intraprenörskap och motstånd - om samspel i kompetensbärande relationer	Johan Gaddefors Högskolan i Gävle
2007-02142	KNOP - Lärande och kompetensdriven produktionsproduktion för svensk tillverkningsindustri	Kristina Säfsten Tekniska Högskolan i Jönköping
2007-02144	Innovationskompetens och tillväxt hos små och medelstora företag	Lisbeth Svengren Holm Stockholms universitet
2007-02147	Att orkestrera mångfald för att utveckla kollektiva kompetenser som gynnar projektarbetsplatsen	Christine Räisänen Chalmers tekniska högskola

Här följer nu kortfattade presentationer av samtliga 19 projekt. Presentationerna avslutas med kontaktuppgifter till respektive forskare. För beskrivningarna svarar projektens projektledare.

## 1. Hantering och delning av kunskap i kunskapsintensiva organisationer

– Ett relationellt perspektiv

Projektledare Alexander Styhre, Chalmers tekniska högskola, Teknikens ekonomi och organisation

### Bakgrund och problembeskrivning

Svenska företag förväntas i allt högre utsträckning kunna använda den kompetens och kunskap som deras medarbetare besitter. Studier visar emellertid att kunskap inte per automatik delas mellan individer, projektteam eller avdelningar utan att detta måste ske på ett systematiskt och strukturerat sätt. Föreliggande studie, SKARP (Sharing Knowledge Arena Research Project), syftar till att identifiera arenor och metoder i de i studien deltagande företagen för att arbeta med dessa frågor.

### Syfte och mål

Studien har som målsättning att identifiera, studera, teoretisera runt och i viss mån utveckla metoder för att understödja kunskapshandling och kunskapsdelning i företag och organisationer. Teoretiskt är studien baserad på föreställningen att kunskap av nödvändighet är betingad av ett gemensamt språkbruk och gemensamma normer, värde-

ringar och upplevelser. Detta innebär att kunskap är till sin natur *relationell*, dvs skapas och tillämpas i relationen mellan individer.

### **Resultat och förväntade effekter**

Forskargruppens förhoppning är att dels kunna bidra med praktiskt användbar kunskap som kommer de deltagande företagen och svenskt näringsliv till gagn, dels publicera ett antal vetenskapliga artiklar inom relevanta områden (organization learning, knowledge management, organization change, etc).

### **Upplägg och genomförande**

Studien är baserad på fallstudier i följande företag: AstraZeneca R&D, SKF, Wenell management och TetraPak. I studiens tidiga faser identifierar vi kontaktpersoner i syfte att bygga upp en långsiktig relation. Därefter diskuterar vi med kontaktperson och andra relevanta företagsaktörer om möjliga upplägg av studien utifrån projektets syfte och målsättningar. Rent praktiskt arbetar vi med intervjuetodik och deltagande observationer.

### **Vi som arbetar i projektet är**

Alexander Styhre, Chalmers tekniska högskola. [Alexander.Styhre@chalmers.se](mailto:Alexander.Styhre@chalmers.se)  
031-772 8414

Jonas Roth, Chalmers tekniska högskola och Care of Knowledge Consulting.  
[jonas.roth@vindoga.com](mailto:jonas.roth@vindoga.com)

Sanne Olilla, Chalmers tekniska högskola. [Susanne.Olilla@chalmers.se](mailto:Susanne.Olilla@chalmers.se) 031-772 8414

Leena Wikmalm, Doktorand, Chalmers tekniska högskola och Svensson och Wikmalm Consulting. [leena.wikmalm@svensson-wikmalm.se](mailto:leena.wikmalm@svensson-wikmalm.se)

## **2. Kollektiv kompetens och småskaliga innovationer**

Projektledare Lars Lindkvist, Linköpings universitet, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

### **Bakgrund och problembeskrivning**

Företag som agerar i miljöer karakteriserade av snabba teknologiska och marknads-mässiga förändringar måste ständigt utveckla sin verksamhet. Som många erfarit ställer detta krav inte bara på hög specialistkompetens utan också på nya sätt att 'arbeta tillsammans'. Detta kan innebära krav på nya sätt att interagera och kommunicera inom företaget och/eller att man finner helt nya former för samarbete mellan organisatoriska enheter, t.ex. mellan linje- och projektenheter eller mellan lokala och centrala enheter. De företag som ingår i studien står alla inför en sådan förändringsproblematik där det gäller att förändra sitt sätt att arbeta för att möta en allt hårdare konkurrens, där snabbföränderliga marknadskrav, teknikutveckling och nya aktörer är typiska ingredienser.



Samtliga dessa företag har också initierat ett medvetet arbete med frågan om hur man kan främja en utveckling till att bli ett mera effektivt och innovativt kollektiv. Dessa förändringar i sättet att arbeta i företagen kommer att utformas och genomföras under de närmaste 3-4 åren och forskningsprojektet har anpassats till denna tidsplan.

### **Syfte och mål**

Projektets ena syfte är att utveckla en 'relationell' föreställningsram kring kollektiv kompetens, vilken också kan vägleda arbetet med att främja uppkomsten av småskaliga innovationer i det arbetsplatsnära sammanhanget. Projektets andra syfte är att konkret visa på betydelsen av att medvetet fokusera utbyggnaden av kollektiv kompetens samt utifrån vår samverkan med olika företag visa hur detta kan åstadkommas i praktiken.

### **Resultat och förväntade effekter**

Studien förväntas mer direkt resultera i förbättrad kompetenshantering i de ingående fallföretagen. En modell för diskussion och kommunikation kring kollektiv kompetens kommer att utvecklas för vart och ett av de fyra fallföretagen. Då dessa företag representerar olika branscher möjliggörs också komparation och generering av mer generell kunskap om olika möjligheter att utveckla kollektiv kompetens.

### **Upplägg och genomförande**

Projektets metodologi betonar interaktiv samverkan med fyra företag i realtid. Ett av dessa arbetar med mjukvaruutveckling inom telekommunikation, ett annat med läkemedelsutveckling, ett tredje med utveckling av förpackningsteknologi och ett fjärde med utveckling/expansion av detaljhandelsverksamhet. Vårt sätt att sprida resultatet från projektet omfattar olika seminarier med dessa företag, artiklar samt produktion av case-material att användas i samband med företagsutbildning och traditionell universitetsutbildning.

### **Vi som arbetar i projektet är**

Lars Lindkvist. Institutionen för Ekonomisk och Industriell Utveckling, Linköpings Universitet. [lars.lindkvist@liu.se](mailto:lars.lindkvist@liu.se) Tel. 013-281616

Marie Bengtsson. Institutionen för Ekonomisk och Industriell Utveckling, Linköpings Universitet. [marie.bengtsson@liu.se](mailto:marie.bengtsson@liu.se) Tel. 013-286651

## **3. Konkurrenskraftig projektverksamhet**

Projektledare Jonas Söderlund, Linköpings universitet, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling och BI Handelshögskolan

### **Bakgrund och problembeskrivning**

I många svenska företag har projektverksamheten kommit att spela en framträdande roll. Samtidigt sker stora omställningar av projektverksamheten, den övergripande koordineringen förändras och förbättras, alltfler medarbetare tillbringar alltmer av sin

tid i olika projekt. För dessa individer blir det viktigt att effektivt kunna fungera i en projektverksamhet. En viktig förutsättning för detta är olika stödsystem för att dels erbjuda medarbetarna goda möjligheter att verka i projekt, dels viktigt att långsiktigt utveckla sina kompetenser. I projektet "Konkurrenskraftig projektverksamhet" avser vi att länka förbättringar av den övergripande koordineringen med medarbetarnas arbets-situation. Vi tror att detta är centralt för både medarbetare och företagens effektivitet och lönsamhet. Vi fokuserar det som kallas 'liminalitetskompetens' – dvs. förmågan att kunna verka i en situation där man rör sig mellan organisatoriska sammanhang, mellan olika projekt och mellan olika team. Att snabbt kunna träda in i nya projekt och nya problemlösningssituationer blir viktigt för såväl individer som företag.

### **Syfte och mål**

Syftet med initiativet är att dels utveckla kunskap och forskning inom området, dels utveckla och förbättra deltagande företags projektverksamhet, framförallt med avseende på personal- och medarbetarfrågor. Detta görs genom att analysera det som benämns 'liminalitetsproblematiken' i de studerade företagen, vilka åtgärder som tas för att höja liminalitetskompetensen, såväl hos organisationen som hos medarbetare (såväl interna som externa resurser) i företagets projektverksamhet, samt att visa på hur organisatorisk kunskap utvecklas och absorberas i relationen mellan så kallade kunskapskollektiv och mer långsiktiga organisatoriska nätverk, som exempelvis communities-of-practice.

### **Resultat och förväntade effekter**

Vår avsikt är att uppnå följande effekter:

- Fördjupad kunskap om relationen mellan HR-organisation och projektverksamhet.
- Kunskap om skillnader och likheter mellan olika empiriska sammanhang.
- Reflektionsmöjligheter för praktiker.
- Empirisk förankring och nätverk för fortsatta studier på området.
- Fördjupad kunskap om insatsernas effektivitet och genomslag.
- Förbättrat stöd till medarbetare från ledning och HR-organisation, riktade kompetensutvecklingsinsatser, initiering av riktade kompetensutvecklingsinsatser.
- Nya idéer om hur projektverksamheten ska organiseras.
- Nya idéer om hur HR-organisationen ska utformas.

### **Upplägg och genomförande**

I inledningsskedet medverkar fyra industriföretag. På dessa företag kommer ett antal studier av projektverksamheten att göras. Parallellt med detta organiseras två nätverk: ett chefsnätverk och ett HR-nätverk. Tanken med nätverken är dels att fånga upp nya idéer för forskning, dels sprida resultaten från de studier som genomförs.

## Vi som arbetar i projektet

Jonas Söderlund, BI Handelshögskolan och Linköpings universitet.

[Jonas.soderlund@liu.se](mailto:Jonas.soderlund@liu.se) 070-7837176

Karin Bredin, Institutionen för Ekonomisk och Industriell utveckling, Linköpings universitet. [Karin.bredin@liu.se](mailto:Karin.bredin@liu.se) 013-281558

## 4. Organisatorisk skicklighet – fakta eller fiktion?

– Om att fånga och belöna relationell kompetens

Projektledare Elizabeth Neu Morén, Uppsala universitet och IPF

### Bakgrund och problembeskrivning

I dagens kunskapsintensiva arbetsliv betonas ofta behovet av människors kompetens som avgörande för organisationers utveckling och resultat. Begreppet ”kompetens” har dock används så ofta om så mycket att det numera framstår som urvattnat och intetsä- gande. Vad som ofta tas för givet är dock att kompetens är något som är knutet till individen. Detta kontrasterar mot det faktum att allt fler verksamheter tillämpar en gruppbaserad och projektinriktad arbetsorganisation. I dagens verksamheter som strä- var efter hållbar tillväxt anses ofta förmåga till samarbete och kunskapsöverföring *mellan* individer som avgörande för verksamhetens möjligheter att utvecklas och bli framgångsrik. Här handlar det inte längre enbart om individuell kompetens utan om vad som kan beskrivas som *relationell kompetens*.

Konflikten mellan synen på kompetens som individuell och en organisatorisk vardag grundad på grupporganisation och samarbete framträder tydligt i samband med till- lämpningen av den så kallade individuella lönesättningen på svensk arbetsmarknad. Denna löneform betonar att det är individens prestation och arbetsresultat som ska uppmärksammas, bedömas och lönesättas. I dag finns en allmän uppfattning hos både arbetsgivare och arbetstagar om att den individuella lönesättningen ska bidra positivt till organisationers utveckling och resultat. Däremot går meningarna ofta isär om *vad* som ska bedömas och belönas samt *hur*. I lönesättningsssammanhang ställs med andra ord frågan om vad som är ett bra arbetsresultat på sin spets och därmed också frågan om vad som kännetecknar ”kompetenta” medarbetare.

De signaler som medarbetare får är mot bakgrund av ovanstående ofta tvetydiga då organisationer strävar efter att utveckla grupper och grupper arbetsresultat, medan lönen sätts utifrån individuella prestationer. Att skapa ett lönesystem som är kopplat till, och som verkligen stödjer, verksamhetsutveckling har nämligen visat sig vara ganska svårt. Tvärtom finns det en risk att man i organisationer belönar det som är lätt att bedöma, och inte det som är viktigt att belöna. Det finns dock exempel på organisa- tioner som tvingats definiera vad man egentligen menar med ”kompetens” först sedan man börjat arbeta med lönesättningsprocessen.

Frågan om hur individers arbete ska bedömas och lönesättas har blivit en väg till en genomgripande analys och djupare förståelse av hela verksamhetens idé och mål. Vid arbetsvärderingsprojekt går man t ex systematiskt igenom arbetskrav och beskriver noggrant vilken kompetens som behövs för att göra ett bra arbete. Utifrån denna koppling mellan kompetensbegreppet och utformningen av lönesystem tar projektet således sin utgångspunkt.

### **Syfte och mål**

Projektet utgår ifrån att det som kan beskrivas som relationell kompetens kommer till uttryck och utvecklas i interaktion mellan människor med dialog och reflektion som viktiga komponenter. När den relationella kompetensen organiseras på arbetsplatser kan den sammanhängande mängden interaktiva processer kallas för organisatorisk skicklighet eller arbetsplatsens *relationik*. Ett övergripande syfte med projektet är att tillsammans med de deltagande organisationerna utvidga kompetensbegreppet i denna riktning. Målet är således att definiera begreppet relationell kompetens samt att identifiera vad som utgör hinder och vad som utgör ett främjande för denna att komma till stånd. Ett delsyfte är samtidigt att undersöka om och i så fall hur relationell kompetens kan belönas. Frågan är sammanfattningsvis: På vilket sätt kan relationell kompetens beskrivas, identifieras, värderas och belönas?

### **Resultat och förväntade effekter**

Det övergripande och förväntade resultatet av projektet är i första hand att begreppet ”relationell kompetens” i högre grad än tidigare får en kontextberoende betydelse. Det vill säga att den relationella kompetensen synliggörs på de arbetsplatser som deltar i projektet. Ett förväntat resultat är också att hinder och stöd för utnyttjande och utveckling av relationell kompetens identifieras. Sammantaget förväntas dessa delresultat bidra till en ökad förståelse för värdet av relationell kompetens och hur denna kan främjas. Ytterst förväntas detta bidra till en ökad effektivitet i de deltagande organisationerna. En öppen fråga under projektets gång är i vilken mån den relationella kompetensen värderas och belönas. Ett delresultat förväntas därför bli en problematisering av lönesättningsprocessen på de arbetsplatser som studeras. Detta kan i sin tur leda till en ökad förståelse för lönesättningen och eventuellt en förändring eller utveckling av lönesättningsprocessen.

### **Upplägg och genomförande**

I projektet deltar tre statliga myndigheter vars representanter i första hand är chefer med lönesättnings- och verksamhetsansvar. Projektet genomförs utifrån en aktionsforskningsansats i tre faser där forskargruppen och de deltagande arbetsplatserna interagerar med varandra på olika sätt under projektets gång. En särskild typ av dialogseminarier som bygger på TOC (theory of constraints) används som en del av metoden för att främja interaktion och lärande.

### **Vi som arbetar i projektet är**

Elizabeth Neu Morén, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet,  
[elizabeth.neu@fek.uu.se](mailto:elizabeth.neu@fek.uu.se), tel: 018-471 13 89

Annbritt Ryman, [ryman1@comhem.se](mailto:ryman1@comhem.se), tel: 070-739 5775

Eva R Andersson, [eva.r.andersson@lonelotsarna.se](mailto:eva.r.andersson@lonelotsarna.se), tel: 070 - 556 94 44

## **5. Organisering för samordning av kompetens**

– Förbättrad konkurrenskraft i kunskapsintensiva tjänsteföretag

Projektledare Andreas Werr, Handelshögskolan i Stockholm och EFI - Ekonomiska Forskningsinstitutet

### **Bakgrund och problembeskrivning**

Konkurrenskraften i kunskapsintensiva tjänsteföretag (bl.a. IT- och teknik konsulter), är till stor del beroende av förmågan att samordna och utveckla kompetens i det dagliga arbetet. Det är genom att dra nytta av medarbetares kompletterande kompetenser i mer eller mindre formaliserade samarbeten som en stor del av värdet i kunskapsarbete skapas. Samtidigt ägnas denna förmåga – och de organisatoriska och personliga förutsättningar som underbygger den - sällan någon större uppmärksamhet i organisationer. Istället utgår man ifrån att den kunskap som finns bland medarbetarna automatiskt kommer till användning i det gemensamma arbetet. Projektets utgångspunkt är dock att detta på inget sätt är självklart.

### **Syfte och mål**

Projektet syftar till att utveckla synsätt och konkreta modeller och tillvägagångssätt för att öka organisationers och deras medarbetares förmåga att samordna och utveckla kompetens i det dagliga (sam)arbetet. Den kompetens projektet fokuserar på är den som en hel grupp representerar. Kompetens som individer har och som möts när de samarbetar med varandra, men som också kan hindras av svagt utvecklade relationer, missförstånd, olika tolkningar av uppgiften osv.

### **Resultat och förväntade effekter**

Förmågan att samordna kompetens för kompetent handlande ser vi som ett samspel mellan individers förmåga och vilja och förutsättningar på uppdrags- och organisationsnivå i form av strukturer och styr- och ledningsprocesser. Projektet skall i nära samarbete med företag skapa en ökad förståelse för detta samspel genom att utveckla nya förutsättningar och arbetssätt för samordning av kompetens på individ-, uppdrags- och organisationsnivå.

### **Upplägg och genomförande**

Projektet inleds med utvecklingen av en modell för kunskapsintegration och dess olika dimensioner och förutsättningar. Modellen testas sedan i en enkätstudie. Enkätstudien

avser att kartlägga förmågan att samordna kompetens i olika typer av arbetsgrupper i olika organisationer. Fokus ligger på organisationer som levererar kunskapsintensiva tjänster, såsom IT och teknikkonsulter. Enkätstudien följs upp av fördjupande undersökningar där förutsättningarna för framgångsrika grupper studeras mer på djupet. Inom projektet kommer vi också att bedriva konkreta utvecklingsprojekt där olika sätt att öka organisationers förmåga att integrera kunskap utvecklas och prövas.

### **Vi som arbetar i projektet är**

Andreas Werr, Handelshögskolan i Stockholm, [andreas.werr@hhs.se](mailto:andreas.werr@hhs.se);

Tel: 08-736 97 42

Philip Runsten, Handelshögskolan i Stockholm, [philip.runsten@hhs.se](mailto:philip.runsten@hhs.se);

Tel : 070-545 88 05

Markus Ejenäs, Handelshögskolan i Stockholm, [markus.ejenäs@hhs.se](mailto:markus.ejenäs@hhs.se)

## **6. Relationers och nätverks betydelse för chefskap och hållbarhet**

Projektledare Lena Wilhelmson, Högskolan Dalarna och Stockholms universitet, Pedagogiska institutionen

### **Bakgrund och problembeskrivning**

Relationer mellan människor och mellan delar av verksamheter har betydelse för verksamhetens hållbarhet och kvalitet. Lärprocesser och kompetens betonas i dagens arbetsliv som avgörande för organisationers framgång och effektivitet på såväl kort som lång sikt.

Relationen mellan chef och medarbetare har stor betydelse för hälsa och uthållighet för båda parter. Mängder av studier har gjorts avseende chefers ledarstil och dess konsekvenser för medarbetare, däremot saknas kunskap om vad som hindrar och möjliggör en utveckling av en ömsesidig och kompetensbärande relation som kan medföra personlig utveckling på ett djupare plan för både chef och medarbetare.

För hållbarhet centrala resurser, som hälsa och kollektiv kompetens, kan genereras i sociala nätverk. De relativt få studier som finns behandlar speciellt kreativt arbete som t ex produktutveckling eller vetenskapligt eller konstnärligt arbete. Det finns stora luckor i kunskapen om vilka faktorer hos sociala nätverk som är viktiga för lokal resursgenerering och vilka mekanismer som ligger bakom nätverkens påverkan på den kollektiva kompetensen

### **Syfte och mål**

Syftet är att belysa frågeställningar rörande sociala relationers betydelse på arbetsplatsnivå: kompetenta relationer mellan chef och medarbetare samt sociala nätverks bety-

delse för individers och företags hållbarhet och kompetens. Härmed kompletteras ett pågående projekt (FAS dnr 2005-1005) om sociala relationers karaktär med kompetens- och hållbarhetsaspekter samt ett process- och utvecklingsinriktat perspektiv. Samarbetet resulterar sammantaget i en bred teoretisk, begreppslig och empirisk belysning av sociala relationer i arbetslivet, som avses publiceras i en lärobok.

### **Resultat och förväntade effekter**

Det sammantagna resultatet är en lärobok om sociala relationer och kompetens. Syntesen av olika perspektiv på sociala relationer i arbetslivet har stor praktisk användning för företagsledare, för de anställda och deras organisationer, för HR-chefer och organisationskonsulter samt för verksamma inom företagshälsovården. Boken lämpar sig även för universitetsstuderande vid arbetslivsinriktade kurser inom olika discipliner.

### **Upplägg och genomförande**

Redan insamlade data kommer att användas från två studier av organisering av arbetsvardagen, en bankstudie och en apoteksstudie. Befintliga data används för att besvara nya frågeställningar. Intervjuer och enkätsvar finns representerade i materialet. Teorier om lärande, sociala nätverk samt komplexa adaptiva system kommer att användas för analys av det empiriska materialet. Analyserna kommer att utgöra underlag för två kapitel i den nämnda läroboken. Dessutom kommer samarbete att ske kring övriga kapitel i boken.

### **Vi som arbetar i projektet är**

Lena Wilhelmson, Högskolan Dalarna och Stockholms universitet,  
[lena.wilhelmson@ped.su.se](mailto:lena.wilhelmson@ped.su.se), 08-162000

Tomas Backström, Mälardalens högskola, [tomas.backstrom@mdh.se](mailto:tomas.backstrom@mdh.se), 016-153230

## **7. Gruppbaserad förädling av praktiska kunskaper**

– nomadiska systemutvecklare i samverkan

Projektledare Stefan Cronholm, Linköpings universitet, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

### **Bakgrund och problembeskrivning**

Projektet handlar om kompetens och kompetensutveckling hos konsulter inom systemutveckling (SU). Deras arbetssituation är ofta speciell på flera sätt. De kan ofta tillbringa en stor del av sin arbetstid utanför den ordinarie arbetsplatsen i och med att verksamhet bedrivs hos kundorganisationer. SU-konsulter arbetar ofta samman med andra människor. Detta kan dock gälla personer i kundorganisationer snarare än hemmaorganisationen. Konsulten kan ofta vara den enda från konsultföretaget och därmed kan interaktionen med kollegor vara begränsad. Hur kan kompetensstyrning av konsulter utvecklas? Hur kan man gå från ett individbaserat lärande till ett gruppbaserat orga-

nisatoriskt lärande? Hur kan man stödja konsulters rörelse mellan olika arbetsplatser, dvs mellan hemmabasen och kundorganisationer?

Konsulter i systemutveckling ställs inför många krav. De behöver hantera komplexa organisatoriska, semantiska och tekniska problemställningar och ofta göra detta under stark tidspress. De behöver ha *hög kompetens inom olika områden* och dessutom klara av att integrera dessa olika kompetenser på ett fruktbart sätt. SU-konsulten måste kunna *bära, vidareutveckla och integrera* olika typer av kompetenser, som t.ex. verksamhetsutvecklingskompetens, projektkunnande, metodkunnande, teknikkunnande. SU-konsulten måste kunna göra detta i en *kontinuerlig "rörelse"* mellan olika uppdrag och kunder. Konsulten går mellan sin arbetsplats och kunders arbetsplatser och detta ställer särskilda krav. Begreppet *nomadisk* tar just fasta på denna kontinuerliga rörelse mellan arbetsplatser.

I dagens konkurrensläge räcker det inte med en individanknuten konsultkompetens utan konsulten måste kunna bära ett *"organisationsbaserat" arbetssätt* som dessutom är *dynamiskt* och utvecklas i samspel mellan olika kollegor, ledning och kunder. Det utvecklade IT-konsultföretaget säljer inte bara konsulttid, utan säljer istället ett visst angreppssätt på komplexa verksamhets- och IT-problem. Kompetensen hos konsulterna är avgörande för vilka resultat som uppnås hos kundorganisationerna.

### **Syfte och mål**

Projektet ska utpröva och utveckla lämpligt arbetssätt (metod) för gruppbaserad förädling och spridning av praktiska kunskaper bland nomadiska konsulter. De viktigaste resultaten från projekt blir detta utvecklade *arbetssätt* samt den *erfarenhetsbaserade kunskapen* som erhålls om/från dess *användning* genom arbete i två fallorganisationer.

### **Resultat och förväntade effekter**

Detta projekt ska bidra med kunskap om nomadiska kunskapsarbetare, dvs personer som rör sig mellan egen och andras arbetsplatser och därmed måste delvis bära med sig sin arbetsplats ut till kunder.

Det förväntade resultatet är att metoden efter FoU-projektets slut ska kunna tillämpas av konsulterna oberoende av forskarnas medverkan. Metoden ska också beskrivas och göras publik genom forskarnas resultatredovisning. På detta sätt ska den också kunna spridas till andra intresserade organisationer.

### **Upplägg och genomförande**

Forskningsansatsen utgörs av aktionsforskning och karaktäriseras därmed av en hög interaktivitet. Projektets idé bygger på interaktion varför interaktion kommer att ske med såväl ledning som med konsulter.

Den bransch som projektet studerar är IT-sektorn där medverkande organisationer representeras av en privat och en kommunägd organisation.



### **Vi som arbetar i projektet är**

Stefan Cronholm, institutionen för ekonomisk och industriell utveckling. Linköpings universitet, tel 0708-559197, [stefan.cronholm@liu.se](mailto:stefan.cronholm@liu.se)

Göran Goldkuhl, institutionen för ekonomisk och industriell utveckling. Linköpings universitet, tel 0705-529815

## **8. Aktionsnät för förändring och förnyelse i kunskapsintensiva företag**

Projektledare Mats Tyrstrup, Handelshögskolan i Stockholm, Centre for Advanced Studies in Leadership

### **Bakgrund och problembeskrivning**

Företag och organisation attraherar intressenter och resurser om de är framgångsrika i konkurrensen med andra liknande företag och organisationer. Nycklarna till framgång är med andra ord enkla: gör mer än andra, gör det bättre än andra eller gör något helt nytt. Detta ställer stora krav på innovationsförmågan.

I kvalificerade tjänsteverksamheter faller det i hög grad på medarbetarna att bidra till den här typen av strategisk innovation och förnyelse. Detta lämnar dem med ett ganska brutalt val: bidra till utvecklingen eller sök ett annat jobb.

Samtidigt är trycket stort på chefer att utöva ett ledarskap som skapar förutsättningar för och bidrar till den här förnyelsen. Vi har en tendens – i brist på kunskaper om lämpliga organisatoriska modeller – att lägga allt ansvar på individerna i sammanhanget. Antingen för att de tillhör ledningen eller har rekryterats på basis av specialistkunskaper.

Ett centralt problem i sammanhanget är med andra ord att vi har dåligt utvecklade kunskaper om hur vi binder samman människor och deras arbete i kunskapsintensiva verksamheter. Det finns goda skäl att tro att lösningen ligger i de strukturer, processer och händelseflöden vilka pågår i vardagsarbetet.

### **Syfte och mål**

Projektet har som syfte att kartlägga vardagsarbetet i tjänsteverksamheter med högt kunskapsinnehåll för att med detta som grund utveckla nya och annorlunda sätt att se på hur innovationer kan göras inom ramen för det arbete och de organisatoriska processer vilka sker i vardagen.

### **Resultat och förväntade effekter**

Resultaten från projektet kommer att innefatta modeller (med implikationer) för hur innovationsprocesserna i kunskapsintensiva företag kan stimuleras. Projektet förväntas även ha konsekvenser för hur människor agerar i de organisationer som deltar i projektet. På så sätt kommer det att vara möjligt att uttala sig om huruvida modellerna är

effektiva eller inte och framförallt i vilka avseenden och med vilka konsekvenser i övrigt.

### **Upplägg och genomförande**

Den grundläggande forskningsmetoden är en form av aktionsforskningsansats vilken bygger på att deltagarna involveras i projektets alla angelägenheter. Genom att arbeta med workshops, seminarier och liknande, är strategin att bygga upp ett engagemang för projektets mål och syften. Regelbundna intervjuer kombineras med företags specifika delprojekt för att samla information och forskningsdata, men utgör också en metod för att stimulera till förändring. Genom att projektet har tre deltagande företag, verksamma inom finans och media, skapar detta utrymme för vissa komparativa analyser.

### **Vi som arbetar i projektet är**

Mats Tyrstrup, Centre for Advanced Studies in Leadership, [mats.tyrstrup@hhs.se](mailto:mats.tyrstrup@hhs.se), 08-736 96 27

Ingalill Holmberg, Centre for Advanced Studies in Leadership, [ingalill.holmberg@hhs.se](mailto:ingalill.holmberg@hhs.se), 08- 736 96 21

## **9. Det lärande mikrosystemet**

– lärande över gränser i en sjukvårdsorganisation

Projektledare Bo Bergman, Chalmers tekniska högskola, Industriell kvalitetsutveckling

### **Bakgrund och problembeskrivning**

Inom svensk hälso- och sjukvård pågår idag många ambitiösa projekt, ofta inom mikrosystem på en mottagnings- eller klinisknivå, för att förbättra och förnya sjukvårdprocesserna med avseende på säkerhet och effektivitet ur ett patientperspektiv. Det är önskvärt att dessa goda exempel skall sprida sig till den omgivande organisationen och till likartade mikrosystem. Detta har dock ofta visat sig inte vara så lätt. Detta projekt avser att på en mikrosystemnivå studera hur ett framgångsrikt lärande kommer till stånd och hur detta sedan kan spridas till likartade mikrosystem inom en organisation.

### **Syfte och mål**

Detta projekt avser att studera de vårdmottagningar i Lidköping – mikrosystem - som ansvarar för behandlingen av patienter med blodförtunnande läkemedel. Syftet är att - genom en tvärvetenskaplig forskningsansats - utvidga kunskapen kring hur mikrosystem i den aktuella sjukvårdprocessen kan utvecklas, förnyas och förbättras för att därigenom uppnå högre kvalitet och säkerhet för de patienter som behandlas med blodförtunnande medel.

### **Resultat och förväntade effekter**

Vi förväntar oss att projektet kommer att generera arbetsformer som leder till en direkt förbättring i form av högre säkerhet och effektivisering av verksamheten utifrån ett patientperspektiv. Studierna av metodik/metoder på de studerade vårdmottagningarna förväntas leda till modeller och ansatser för mikrosystem som kan underlätta spridning till andra, pågående sjukvårdsprocesser i Lidköping. Kunskap och erfarenheter från projektresultatet kommer att spridas till andra aktörer inom vård- och omsorgsområdet genom nätverksarbete, utbildningsinsatser, vetenskapliga artiklar och konferensbidrag.

### **Upplägg och genomförande**

- 1 Nulägesanalys av den aktuella sjukvårdprocessen för att överbrygga de olika kunskapsområden som beskrivs i de teoretiska utgångspunkterna.
- 2 Retrospektiv studie av vårdmottagningen i Lidköping. Retrospective action research.
- 3 Följa mottagningens i Lidköping fortlöpande förbättringsarbete genom action research, deltagande observationer och intervjuer.
- 4 Studera en mottagning som ännu inte kommit in i det önskade förbättrings-/lärandebeteendet. Intervjuer, dokumentation, deltagande observation.
- 5 Studera hur den attityd till lärande som mottagningen i Lidköping representerar kan sprida sig till andra delar av den integrerade vårdkedjan. Action research, deltagande observationer och intervjuer.

### **Vi som arbetar i projektet är**

Bo Bergman, Chalmers, [bo.bergman@chalmers.se](mailto:bo.bergman@chalmers.se), tel. 0708341786

Svante Lifvergren, Skaraborgs sjukhus, [svante.lifvergren@vgregion.se](mailto:svante.lifvergren@vgregion.se), tel. 0706733081

Monica Hellstrand, Skaraborgs Sjukhus, [monica.hellstrand@vgregion.se](mailto:monica.hellstrand@vgregion.se),

Peter Docherty, Chalmers, [peter.docherty@atk.se](mailto:peter.docherty@atk.se), tel. 0706660219

## **10. Kollektiv kompetensutveckling på arbetsplatsen**

Projektledare Jon Ohlsson, Stockholms universitet, Pedagogiska institutionen

### **Bakgrund och problembeskrivning**

Katrineholms kommun och Pedagogiska institutionen, Stockholm universitet, samarbetar i detta projekt med att främja kvalitetsutvecklingsarbetet i skolan. I projektet arbetar vi bl a med kvalitetsredovisningsinstrument som försök att stimulera kollektiva lärprocesser ute i den lokala skolan, via rektorerna som utvecklingsagenter.

Ett problem som identifierats är att rektorerna haft svårt att analysera viktiga aspekter av sin verksamhet, vilket gjort att kvalitetsredovisningarna mest varit beskrivande do-

kument. Ofta har också kvalitetsredovisningen blivit rektorernas egen uppgift som de endast i måttlig omfattning kunnat sprida inom sin skola. Till detta kommer att skolpersonalen ofta har svårt att identifiera och sätta egna ord på viktiga kvaliteter och förhållningssätt i det dagliga kompetensutövandet. Därigenom har kvalitetsredovisningen inte använts på ett sätt som tillfredsställande främjat varaktig verksamhetsutveckling, kollektivt lärande och kompetensutveckling. Detta praktiska problem, som har att göra med skolornas kvalitetsutveckling och lärarnas och ledarnas professionalism, kan beskrivas som ett komplext kollektivt kompetensproblem.

### **Syfte och mål**

Det vi i projektet vill åstadkomma är att skapa ökad kunskap om möjligheter och hinder för kollektiv kompetensutveckling i den lokala skolan och om hur det gemensamma arbetet ska organiseras för att åstadkomma varaktig och hållbar kvalitetsutveckling i verksamheten. Vi vill genom användande av dessa kunskaper genomföra praktiska ingripanden som kan systematisera och strukturera kollektiva lärandeprocesser på arbetsplatsen. Projektet har därmed två övergripande syften. Det ena syftet är att skapa kunskap om hur kollektiv kompetens i den lokala organisationen konstrueras, upprätthålls och utvecklas. Det innebär att vi ska försöka identifiera potentialer för kollektivt lärande och kompetensutveckling i den lokala skolan och i de rektorsteam som skapats. Det andra syftet är att vi vill skapa modeller för hur det gemensamma utvecklingsarbetet och verksamhetsanalyser ska organiseras och genomföras. Dessa modeller utgör innovationssystem anpassade till den lokala arbetsplatsen och arbetslaget.

### **Resultat och förväntade effekter**

Projektet förväntas vara till stor nytta i praktiken. Vi förväntar oss att rektorers och lärares gemensamma analysförmåga ska stärkas och att mer utvecklade instrument för analys och organiserande av verksamheten ska utformas. Projektet ska resultera i modeller för hur den kollektiva kompetensutvecklingen ska organiseras och systematiseras. Därigenom förväntar vi oss att projektets ska få effekter som inte enbart stannar vid enskilda lokala skolor, utan kommer hela verksamheten till del.

### **Upplägg och genomförande**

Projektet har lagts upp i form av en interaktiv forskningsansats. Det innebär att forskningsarbetet utförs i samspel med praktikerna och praktikutvecklingen. I projektet har kommunen satsat på att skapa team för rektorerna för att därigenom främja deras gemensamma arbete med att bedriva kvalitetsutveckling ute i skolorna. Projektet är inriktat mot att dels följa rektorerna i deras team och respektive skola, dels följa ett urval av skolpersonalen i deras vardagliga arbete i undervisning och skolbarnomsorg. Fallstudier av några utvalda skolor görs. Datainsamling sker genom observation och intervjuer. Centralt i interventionsarbetet är att genomföra kollektiva reflektionsmöten för både rektorer och skolpersonal för att därigenom stärka deras möjligheter att analysera och utveckla sin verksamhet.

## **Vi som arbetar i projektet är**

Jon Ohlsson, Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet. [jon@ped.su.se](mailto:jon@ped.su.se),  
08-16 31 47

Annette Hedlin, Bildningsförvaltningen, Katrineholms kommun,  
[annette.hedlin@katrineholm.se](mailto:annette.hedlin@katrineholm.se), 0150-572 63

Rektorer och personal i skol- och omsorgsverksamheten i Katrineholms kommun

## **11. Regisserad kompetensutveckling**

Projektledare Tomas Backström, Mälardalens högskola, Akademin för innovation, design och teknik

### **Bakgrund och problembeskrivning**

Utvecklingen för med sig ökade krav på flexibilitet och rörlighet i företag och organisationer. Sverige karaktäriseras av medbestämmande och delaktighet på arbetsplatser och hög utbildningsnivå i arbetskraften. Arbetsorganisatoriska lösningar med självstyrande grupper och medarbetare som tar stort ansvar och fattar självständiga beslut är vanliga inslag. Detta kan vara en väg till ökad flexibilitet. Att ge medarbetare handlingsutrymme nog för att kunna hitta lösningar där problemen uppstår, gynnar förnyelse och anpassningsförmåga till ändrade inre och yttre förhållanden. Samtidigt uppstår ett styrningsproblem. Traditionell yttre styrning av arbetet i form av förmannens direkta kontroll och arbetsprocesser som standardiserats genom instruktioner, rutiner, rollbeskrivningar, utformning av teknologi osv. måste minska och ersättas med ökad inre styrning där medarbetaren själv har att ta hänsyn till organisationens bästa i sina lokalt situerade beslut.

Medarbetarens inre styrning, eller självstyrning, är central för organisationens och gruppens kompetens att klara sin verksamhetsuppgift i organisationer med hög grad av självbestämmande. Därmed blir det viktigt för organisationen att utveckla den inre styrningen för att uppnå konkurrenskraft och långsiktig hållbarhet. Projektet bygger på grundantagandet att denna inre styrning till stor del skapas i sociala interaktioner på arbetsplatsen, i organiserings samtalen. Medarbetarens inre styrning växer fram genom att se kollegerna arbeta, att prata om arbetet med kolleger och chefer, att få uppleva hur kunder uppfattar det man gjort, att få veta hur samarbetspartners, konkurrenter och leverantörer tänker, att få reda på hur organisationen värderar den egna arbetsgruppen och hur marknaden uppfattar det egna företaget osv.

### **Syfte och mål**

Det övergripande praktiska syftet är att utveckla fungerande sätt för företag att förbättra medarbetarnas kommunikationsmönster för att därigenom höja arbetsgruppers kompetens. Det övergripande teoretiska syftet är att bättre förstå samband mellan interaktion, relationer och kompetens inom sociala system.

### **Resultat och förväntade effekter**

Mål som kan uppnås under projekttiden är att deltagande chefer får kunskap om hur arbetsgruppens kollektiva kompetens kan byggas upp. Avsikten är att cheferna ska börja använda denna kunskap i det egna arbetet och avsiktligt påverka sina medarbetares arbetsvardag så att medarbetarnas interaktion och relationer förbättras. Den kollektiva kompetensen antas öka hos arbetsgrupperna och deras arbetsresultat förbättras.

### **Upplägg och genomförande**

Projektet är designat som en kvasi-experimentell studie där bedömning av medarbetares kommunikationsmönster görs före och efter en intervention. Interventionen består av att första linjens chefer deltar i en seminarierie om interaktion och relationer. Den kommer att genomföras vid ett femtontal arbetsgrupper på två orter (Falun och Eskilstuna). Arbetsgrupperna kommer från en heterogen grupp av organisationer; både stora och små arbetsplatser, både privata företag och offentlig verksamhet. Projektet följs av en samverkansgrupp bestående av en projektägare från varje medverkande organisation. I avslutande arbetsmöten görs projektets lärdomar användbara för större delar av organisationerna.

### **Vi som arbetar i projektet är**

Tomas Backström, Mälardalens Högskola, [tomas.backstrom@mdh.se](mailto:tomas.backstrom@mdh.se)

Kerstin Isaksson, Mälardalens Högskola, [kerstin.isaksson@mdh.se](mailto:kerstin.isaksson@mdh.se)

Lena Wilhelmson, Högskolan Dalarna & Stockholms universitet, [lena.wilhelmson@ped.su.se](mailto:lena.wilhelmson@ped.su.se)

Marie Moström Åberg, Högskolan Dalarna, [mmt@du.se](mailto:mmt@du.se)

Mattias Åteg, Högskolan Dalarna, [mei@du.se](mailto:mei@du.se)

Loe Önnared, Mälardalens Högskola, [loe.onnered@mdh.se](mailto:loe.onnered@mdh.se)

## **12. Konnektiva modeller**

– för arbetsplatslärande och praktikbaserad innovation

Projektledare Per-Erik Ellström, Linköpings universitet, Institutionen för Beteendevetenskap och lärande

### **Bakgrund och problembeskrivning**

Detta projekt behandlar hur lärande och kompetensuppbyggnad på arbetsplatser kan ske genom ett samspel mellan planerade utbildningsinsatser och informellt lärande i det dagliga arbetet, samt hur sådana läroprocesser kan skapa förutsättningar för praktikbaserade innovationer vad gäller produkter (tjänster) och/eller organisatoriska processer.

Studieobjekt kommer att vara delar av den omfattande nationella satsning för att stödja kommunernas långsiktiga arbete med kvalitets- och kompetensutveckling inom vård

och omsorg om äldre som benämns ”Kompetensstegen”. Satsningen riktar sig i första hand till den majoritet av den starkt kvinnodominerade personalen som har relativt sett låg formell utbildningsnivå. En annan viktig bakgrund till denna satsning är den starka förnyelse av arbetsprocesser och tjänsteinnehåll som många menar kommer att krävas inom äldreomsorgen under de kommande åren. Inom ramen för ”Kompetensstegen” bedrivs en särskild försöksverksamhet som syftar till att utveckla nya former för arbetsplatslärande.

### **Syfte och mål**

Projektets syfte är att utveckla forskningsbaserad kunskap om: (a) hur man uthålligt kan organisera för lärande och kompetensuppbyggnad på arbetsplatser genom ett samspel mellan planerade utbildningsinsatser och informellt lärande i det dagliga arbetet, samt (b) hur olika lärandeaktiviteter/-processer kan skapa förutsättningar för individuellt och kollektivt lärande i verksamheten, samt för praktikbaserade innovationer vad gäller processer och/eller produkter(tjänster).

Vi kommer härvid att anknyta till vad som kallats konnektiva modeller för arbetsplatslärande och som bygger på utveckling av partnerskap för lärande mellan arrangörer av formell utbildning och arbetsplatser. I teoretiska termer kan ett sådant samspel förstås i termer av möten och samhandling mellan aktörer (lärare, chefer/ledare, handledare, medarbetare och fackliga företrädare) på gemensamma handlingsarenor inom en arbetsplats, samt hur man därigenom skapar förutsättningar för utvecklingsinriktade läroch innovationsprocesser på arbetsplatsen, samt för kunskapsbildning genom integration mellan kodifierad kunskap och erfarenhetsbaserad (situerad) kunskap.

### **Resultat och förväntade effekter**

Projektet avser att kunna bidra med såväl vetenskapliga som praktiska resultat. De förväntade vetenskapliga resultaten är bland annat att utveckla teoretiskt och empiriskt baserad kunskap om:

Hur har olika aktörer (medarbetare, ledning, utbildningsanordnare) uppfattat arbetsplatsen som lärandemiljö, de olika lärandeaktiviteter som genomförts, samt uppnådda resultat och effekter på individ och verksamhetsnivå?

Vad som karakteriserar uthålliga satsningar på lärande och kompetensuppbyggnad genom konnektiva modeller för arbetsplatslärande?

Hur lärande och kunskapsbildning kan ske på en arbetsplats genom integration av explicit, kodifierad kunskap och implicit, situerad kunskap, samt hur kan sådana processer leda till lärandekedjor som skapar förutsättningar för såväl individuellt och kollektivt lärande, som för praktikbaserade innovationer i vardagsarbetet?

Vad gäller praktiska resultat och effekter så kommer projektet att bidra med beskrivning och analys av modeller för arbetsplatslärande som kan utgöra goda exempel och vägledning för utveckling av ´best practice´ inom området.

### **Upplägg och genomförande**

Projektet kommer att genomföras i två faser. I den första fasen ligger fokus på hur en konnektiv modell för arbetsplatslärande vuxit fram i samverkan mellan olika aktörer. I den andra fasen kommer tyngdpunkten att ligga på att följa och studera uthålligheten vad gäller det fortsatta arbetet under perioden 2008-2010, samt hur konnektiva modeller kan utgöra drivkrafter för praktikbaserade innovationer.

### **Vi som arbetar i projektet är**

Per-Erik Ellström, Linköpings universitet (LiU), [per-erik.ellstrom@liu.se](mailto:per-erik.ellstrom@liu.se),  
tel 013-28 21 22

Bodil Ekholm, Linköpings universitet, [bodil.ekholm@liu.se](mailto:bodil.ekholm@liu.se), tel 013-28 21 53

Eva Ellström, Linköpings universitet, [eva.ellstrom@liu.se](mailto:eva.ellstrom@liu.se), tel 013- 28 21 32

## **13. Handlingsorienterad distribuerad strategisk reflektion**

– om framväxten av en kompetent arbetsplats

Projektledare Piotr Szybek, Lunds universitet, Lärande Lund

### **Bakgrund och problembeskrivning**

Projektet är en uppföljning och utveckling av vissa frågor som har dykt upp i arbetet med det s.k. krAft-programmet. Samtidigt som utfallet av lärandet i krAft-grupperna var bra, så har effekterna i företagets verksamhet varit mindre uttalade, utom i en del fall. Arbetshypotesen är att krAft-programmet koncentrerade sig på ledningen och att hela personalen därför borde involveras. Vi beskrev den reflektion som ägt rum inom krAft-grupperna som en *strategisk reflektion*, vilket återger dess fokus på en strategisk nivå: verksamhetens totala inriktning i relation till marknaden samt en anpassning av arbetsorganisationen för att optimera verksamheten. Det aktuella projektet undersöker villkoren för att göra denna reflektion *distribuerad* i organisationen, snarare än begränsad till ledningen.

### **Syfte och mål**

Syftet är att utveckla kunskap om hur en organisation kan och bör utformas så att relationerna på arbetsplatsen leder till en handlingsinriktad distribuerad strategisk reflektion, dvs. hur ansvar och befogenheter distribueras i organisationen när det gäller att ta upp saker till diskussion.



### **Resultat och förväntade effekter**

Projektet förväntas leda till karaktärisering och bestämning av dimensionerna: kompetens, ledarskap och struktur samt beskrivning av dessa tre dimensioners relation till varandra. Detta ger möjlighet att använda sig av resultaten för att diskutera förutsättningarna för en strategisk reflektion med ledning och personal.

### **Upplägg och genomförande**

Organisationen som deltar i projektet är en större ICA-butik (ICA Kvantum). Metoderna som används är: deltagande observation, individuella intervjuer och fokusgruppsintervjuer med ledning och personal i organisationen. Återföring av resultat och diskussion med ledning och personal. I fokus står relationen mellan variabler som uttrycker kompetensbehovet, kompetensförsörjningen och kompetensutvecklingen, ledarskapets utformning och genomförande samt organisationens strukturella aspekter.

### **Vi som arbetar i projektet är**

Piotr Szybek, Lärande Lund, Lunds universitet, [piotr.szybek@pedagog.lu.se](mailto:piotr.szybek@pedagog.lu.se), 046-222 08 92

Per Odenrick, Institutionen för designvetenskaper, LTH, [per.odenrick@design.lth.se](mailto:per.odenrick@design.lth.se), 046-222 96 22

Kenneth Daun, KLS Företagsutveckling AB, [kls@humanivitet.eu](mailto:kls@humanivitet.eu), 0418-333 849

Mariana S. Gustavsson, Lärande Lund, Lunds universitet, [mariana.sireteanu\\_gustavsson@ll.lu.se](mailto:mariana.sireteanu_gustavsson@ll.lu.se), 046- 2221466

## **14. Sjukvårdens nya styrning och klinisk kunskapsutveckling**

Projektledare Eva Bejerot, Stockholms universitet, Psykologiska institutionen.

### **Bakgrund och problembeskrivning**

All klinisk verksamhet påverkas numer av olika former av så kallad kunskapsstyrning, som utgörs av en uppsättning systematiska metoder för att utvärdera medicinska behandlingar och att på grundval av dessa skapa nationella rekommendationer och riktlinjer för det kliniska arbetet. Genom kunskapsstyrning blir den medicinska praktiken möjlig att utvärdera och styra i långt fler dimensioner än tidigare – genom riktlinjer, vårdprogram, kvalitetsregister med behandlingsresultat, hälsoekonomiska kalkyler mm.

Flera typer av radikala strukturella förändringar har genomförts i svensk sjukvård under det senaste decenniet. Dels finns en stark tendens att koncentrera och specialisera vissa verksamheter, särskilt inom vissa typer av kirurgi, där en långtgående arbetsdelning införts med rationalisering och kostnadseffektivitet som argument. Dels sker inom andra områden, som innebär att vissa kategorier av kroniskt sjuka som tidigare behandlats av specialister på sjukhus förs ut till primärvården. Det gäller stora sjukdomsgrupper så som hjärtsjukdomar och diabetes. Inom psykiatrin har denna ”delegering” ut-

sträckts till att kommunernas omsorgsverksamhet fått överta vården av patienter med allvarliga, kroniska sjukdomstillstånd, där psykiatrin endast fungerar som en extern expertinstans som ordinerar behandling. Kunskapsstyrning och strukturella förändringar i riktning mot antingen ökad specialisering eller de-specialisering påverkar förutsättningarna för professionell kunskapsutveckling.

### **Syfte och mål**

Projektet uppmärksammar hur aktuella tendenser i styrningen av svensk sjukvård - kunskapsstyrning och strukturella förändringar - påverkar förutsättningarna för professionell kunskapsutveckling. Eftersom den nya styrningen mer direkt riktar sig mot den medicinska praktiken framstår det som viktigt att belysa hur dessa förändringar påverkar förutsättningarna för professionell kompetens och patientnära forsknings- och utvecklingsarbete. Studien har ett kritiskt kunskapsintresse, som kännetecknas av att forskningen inte tar de mål, metoder och arbetssätt som varit förknippade med förändringen för givna. Istället fokuseras oväntade och oönskade effekter, där ledningens och huvudmannens mål och metoder underkastas analys från en rad olika utgångspunkter.

### **Resultat och förväntade effekter**

Studien kommer att ge kunskap om förutsättningar, incitament och hinder för klinisk forskning och kunskapsutveckling inom sjukvården. Studien förväntas bidra till såväl den nationella som internationella forskningen om styrning i professionella organisationer, samt att ge bidrag till den nationella debatten om sjukvårdens organisering.

### **Upplägg och genomförande**

Projektet inleds med intervjuer med nationella aktörer samt studier av dokument. Därefter studeras ett tiotal kliniker med olika specialiteter (psykiatri, primärvård, ortopedi och internmedicin). Sammanlagt planeras ett femtiotal intervjuer med läkare inom olika specialiteter samt med vårdgivare i en kommun. Intervjuer på dessa arbetsplatser görs med såväl forsknings- och utvecklingsaktiva som icke forskningsaktiva. Under projekt-tiden kommer nationella aktörer och representanter för läkarprofessionen inbjudas till workshops och seminarier för att diskutera preliminära resultat.

### **Vi som arbetar i projektet är**

Eva Bejerot, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet,  
[eva.bejerot@psychology.su.se](mailto:eva.bejerot@psychology.su.se), 08-16 20 00

Hans Hasselbladh, företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.  
[hah@fek.su.se](mailto:hah@fek.su.se); [hans.hasselbladh@gmail.com](mailto:hans.hasselbladh@gmail.com), 08-16 25 02, 08-462 98 92

## 15. Kompetensutveckling och försörjning i praktiken

Projektledare Torbjörn Stjernberg, Göteborgs universitet, Företagsekonomiska institutionen

### Syfte och mål

Det finns en spänning mellan att se lärande och kompetens som situerat i arbetspraktiker och att betona standards för kompetensutveckling och försörjning i organisationer. Forskningsprojektet syftar till att studera dynamiken mellan standards och kompetensarbete samt att utröna vilka konsekvenser dagens kompetensmetoder har för kompetensförsörjning.

### Resultat och förväntade effekter

Projektet utvecklar en förståelse för kompetensarbete i praktiken, vilket kan bidra till ökad effektivitet i Meriteas nätverk av ett 50-tal organisationer i Västsverige. Via arbetet med standarden 'Ledningssystem för kompetensförsörjning' (SS 624070) kan även kompetensförsörjningsstrategier i företag i övriga landet påverkas.

### Upplägg och genomförande

En förstudie bedrivs under andra halvan av 2008 med dokumentstudier, intervjuer, samt en workshop. Huvudstudien sker under 2009. En fallstudie görs i ett företag som redan har certifierats enligt kompetensstandarderna. Befintlig dokumentation av implementeringsarbetet analyseras. Ytterligare en organisation studeras som certifierats eller diplomerats enligt standarderna. Ett tredje fall som uttryckt ambition att införa ledningssystemet för kompetensförsörjning studeras för att kunna följa implementeringsprocessen över tid. Workshops genomförs i varje organisation för reflektion och problematisering kring standards och kompetensarbete. Fallstudierna sker överlappande hösten 2008 och våren 2009, följt av ett bredare seminarium hösten 2009.

### Vi som arbetar i projektet

Torbjörn Stjernberg, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,  
[torbjorn.stjernberg@handels.gu.se](mailto:torbjorn.stjernberg@handels.gu.se), 031 786 5419

Fredrik Lavén, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,  
[fredrik.laven@handels.gu.se](mailto:fredrik.laven@handels.gu.se), 031 786 2652

Andreas Diedrich, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,  
[andreas.diedrich@handels.gu.se](mailto:andreas.diedrich@handels.gu.se), 031 786 5404

## 16. Intraprenörskap och motstånd

– om samspel i kompetensbärande relationer

Projektledare Johan Gaddefors, Högskolan i Gävle, Institutionen för ekonomi

### Bakgrund och problembeskrivning

Vårt projekt bygger på erfarenheter från tidigare forskning i organisationer, där vi funnit samband mellan motstånd mot förändringar och intraprenörskap. Vi vet att motstånd kan sporra människor att driva sina idéer vidare, men motstånd kan också lamslå förändringsprocesser. Intraprenörskap ses ofta som en lösning på stora och små problem i organisationer – det är angeläget och lovvärt, men samtalen rymmer även oro. Dessa situationer väcker motstånd och mycket kraft läggs på att övervinna motstånd för att få förändringar till stånd. Emellertid, har vi sett att intraprenörskap och motstånd kan växa fram på besläktade sätt och att det finns stor potential i båda dessa processer. Därför vill vi studera intraprenörskap och motstånd där det växer fram – i samtal mellan människor.

### Syfte och mål

Vårt syfte är att utveckla förståelser för samspel mellan intraprenörskap och motstånd i organisationer. Vårt mål är att därmed kunna stärka förnyelsearbetet i organisationer.

### Resultat och förväntade effekter

Vi vill bidra till effektivisering i medverkande organisationer genom att odla deras blick för och förmåga till att tillvarata intraprenöriella initiativ som växer fram mellan medarbetare, liksom engagemanget som finns i olika typer av motstånd i organisationerna.

### Upplägg och genomförande

Delstudie 1 och 2 bygger på etnografiskt arbete i nära samverkan med organisationer medan Delstudie 3 koncentreras till en enkätstudie. Den primära arbetsuppgiften i D1 och D2 är att beskriva och tolka dynamiken mellan motstånd och förändring över tid i organisationerna. Vi kommer att arbeta med observation, intervjuer, fokusgrupper och studier av annat kompletterande material. Syftet är att nå fram till en lokal, språkligt känslig förståelse av hur intraprenörskap och motstånd konstrueras i olika organisationsformer och organisationsfaser. I D3 är avsikten att undersöka hållbarheten och relevansen hos den förståelse vi utvecklat i D1 och D2. Återkoppling i medverkande organisationer finns i alla projektets faser. Vi arbetar tillsammans med lite större företag från livsmedels- och konsultbranschen.

### Vi som arbetar i projektet är

Johan Gaddefors, Högskolan i Gävle, [jgr@hig.se](mailto:jgr@hig.se), 0702 34 70 89

Svante Brunåker, Högskolan i Gävle, [sbr@hig.se](mailto:sbr@hig.se), 0706 55 88 83

## 17. KNOP – Lärande och kompetensdriven produktintroduktion

Projektledare Kristina Säfsten, Tekniska Högskolan i Jönköping, Industriell organisation och produktion

### Bakgrund och problembeskrivning

Effektiva produktintroduktioner är kritiskt för möjligheten att nå marknaden i tid, med rätt kvalitet och rätt volymer av produkten, vilket är nödvändigt för tillverkande företag idag. En produktintroduktion är den del av produktframtagningsprocessen som berör produktens överflyttning till produktion med fokus på anpassning av produkt och produktionssystem till varandra. Tidigare var kompetensbehovet som produktionssystem, produkter och processer krävde vid produktintroduktioner relativt statiskt och det fanns gott om tid att säkra kompetensbehoven. Med alltmer frekventa produktintroduktioner har förutsättningarna dock ändrats. Industriella erfarenheter visar att framgångsrikt genomförande av planerade förändringsprocesser, såsom produktintroduktioner, till stor del beror av organisatoriska och individrelaterade faktorer såsom ledning, medarbetares engagemang och på vilket sätt som de enskilda medarbetares kompetens tas tillvara i organisationen. Att företag blir beroende av enskilda medarbetares och arbetslags kompetens för att hantera verksamhetsförändringar ger upphov till en rad problem ur ett lärande- och innovationsperspektiv, vilket är särskilt problematiskt då efter varandra följande produktprojekt, och därmed produktintroduktioner, ofta bemannas med olika personer.

Dagens situation med frekventa ändringar och många olika produktvarianter kräver en mycket god förmåga att överföra produkter till serieproduktion. Några av de viktigaste konkurrensfördelarna i samband med produktframtagning är lärande och kompetens, samtidigt som en av de största slöserierna är att kompetens och erfarenheter inte används fullt ut. Kompetensbehov är föränderliga vilket förutsätter att lärande integreras i det dagliga arbetet.

För att tillverkande företag ska kunna hantera produktintroduktioner krävs lärande och arbetssätt som mobiliserar och förenar mångsidiga kompetenser. Kompetens rörande produktintroduktioner är ofta bunden till enskilda individer. Även om produktintroduktioner genomförs efter varandra är det inte säkert de bemannas med samma personer vilket gör att tidigare erfarenheter kanske går förlorade. Att skapa arbetsplatser som stödjer lärande och tillvaratagande av kompetens är en förutsättning för effektiva produktintroduktioner, och det är precis vad projektet KNOP handlar om.

### Syfte och mål

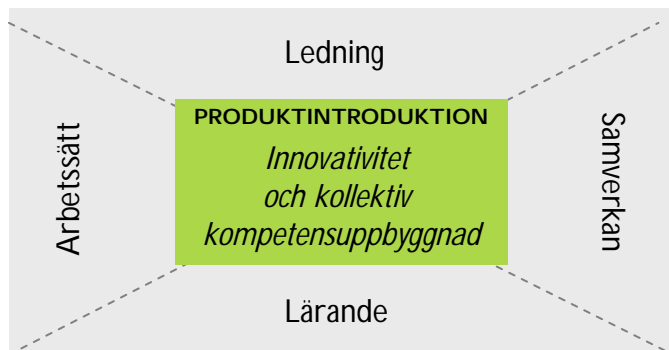
Projektet vill stödja utvecklingen av miljöer som på lång sikt är mer innovativa och som stärker företagets kollektiva kompetensuppbyggnad. Som stöd för detta utvecklar projektet arbetssätt och former för samverkan, ledning och lärande i samband med

produktintroduktioner. Projektet arbetar med fyra övergripande områden relaterade till produktintroduktioner:

- Kompetensbehov
- Organisering och ledning för lärande och samverkan
- Förutsättningar för lärande och kompetensutveckling
- Strategiskt viktig kompetens

### Resultat och förväntade effekter

Projektet utvecklar arbetsätt och former för samverkan, ledning och lärande som stödjer innovativa arbetsplatser där kompetens nyttjas väl. Detta skapar en miljö som är mer innovativ och som stärker företagets gemensamma kompetens. Genom detta förväntas företag få en långsiktig förmåga att kunna genomföra produktintroduktioner mer effektivt.



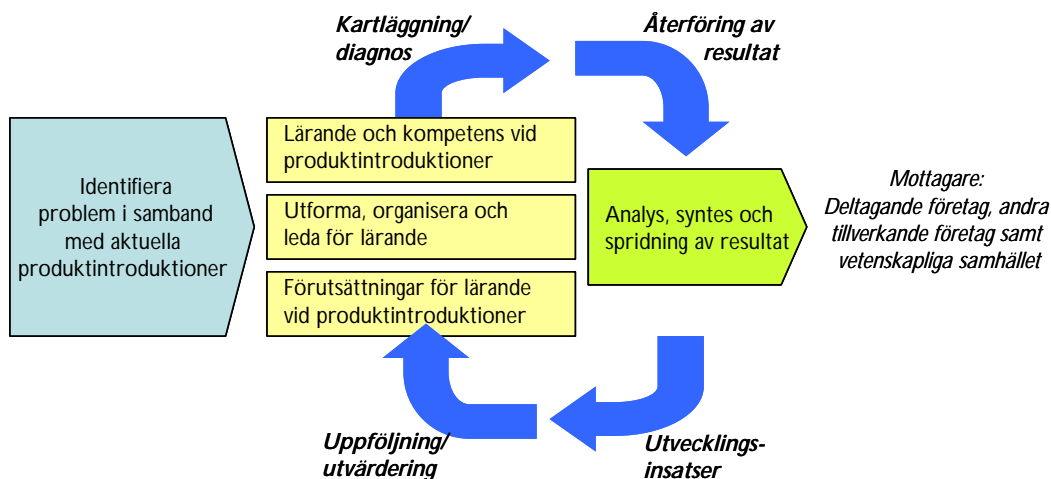
### Uppläggning och genomförande

Projektet genomförs i nära samverkan mellan universitet/högskola, forskningsinstitut och företag. Initialt finns fyra samarbetspartners; tre inom Volvo-gruppen samt Isaberg Rapid AB. Från Volvogruppen finns Volvo Technology AB, Volvo Powertrain AB samt Volvo Penta AB representerade i projektet.

Projektet drivs i nära samverkan mellan forskarna och representanter för de medverkande företagen. Det finns tydliga kopplingar mellan projektets frågeställningar och pågående arbete i samarbetande företag. Arbetsmetoden som används vid genomförandet av projektet ger möjlighet till gemensam identifiering av aktuella problem vid produktintroduktioner. Den ger dessutom stöd för att lösa problem och pröva nya vägar för långsiktig utveckling av kompetens som stödjer innovativt lärande i företagen. I arbetsmetoden ingår följande fyra steg:

- 1 kartläggning/diagnos
- 2 återföring av resultat

- 3 medverkan i utvecklingsinsatser samt
- 4 uppföljning/utvärdering.



### Vi som arbetar i projektet är

Kristina Säfstén, Tekniska högskolan i Jönköping, [kristina.safsten@jth.hj.se](mailto:kristina.safsten@jth.hj.se), 0706-777851

Martina Berglund, Kungliga tekniska högskolan och Aducta, [martina.berglund@aducta.se](mailto:martina.berglund@aducta.se), 0709-696810

Per Gullander, Swerea IVF, [per.gullander@swerea.se](mailto:per.gullander@swerea.se), 070-7806041

Maria Gustavsson, Linköpings universitet, [maria.gustavsson@liu.se](mailto:maria.gustavsson@liu.se), 013-282558

Ulrika Harlin, Swerea IVF, [ulrika.harlin@swerea.se](mailto:ulrika.harlin@swerea.se), 070-7806054

Stefan Bükk, Swerea IVF, [stefan.bukk@swerea.se](mailto:stefan.bukk@swerea.se), 070-7806123

## 18. Innovationskompetens och tillväxt hos små och medelstora företag

Projektledare Lisbeth Svengren Holm, Stockholms universitet och Lunds universitet LTH, Institutionen för designvetenskaper

### Bakgrund och problembeskrivning

Små och medelstora företags strategiarbete kännetecknas i stor utsträckning av en ad-hocansats. Problem löses när de uppstår och de saknar ofta resurser för att arbeta lång-

siktigt med sin strategiska utveckling. Samtidigt är kraven på att de ska vara innovativa och kunna kommunicera med sina marknader på ett effektivt sätt. Industridesignprocessen har uppmärksammats för dess kreativa metoder, funktions- och användarorientering. Detta ses som en förutsättning för att stärka och integrera teknik och affärsutveckling vilket leder till innovativ verksamhet. Design kan sägas vara en brygga mellan innovation och kommunikation, vilket bland annat Apple är ett tydligt exempel på. Design är ett brett område med olika discipliner, vilket kan förvirra dem som saknar erfarenhet av samarbete med designer. Små och medelstora företag (SMF) i allmänhet, men kanske framförallt tekniskt orienterade sådana, saknar ofta erfarenhet och därmed kunskap i att organisera designprocessen och anlita rätt designkompetens.

### **Syfte och mål**

Projektets forskningsfråga behandlar hur relationen mellan små- och medelstora företag och designföretag kan utvecklas för att stärka bådadas strategiska tillväxt. Projektet syfte och mål är att öka innovationskunskap och -kompetens med hjälp av designprocessens metoder, så att det leder till positiv tillväxt. Målet är att utveckla företagens förmåga att samarbeta med industridesigner. Syftet är att samtidigt stärka även designkonsulternas förmåga att svara mot kundföretagens behov av innovationskompetens.

De teoretiska utgångspunkterna är baserade på industridesign med ett innovationsperspektiv, innovation med designperspektiv, strategisk affärsutveckling samt organisatoriskt lärande.

### **Resultat och förväntade effekter**

Förväntade effekter är att deltagande företag och konsulter fram till 2010 har förändrat och stärkt sitt innovationsarbete och att de konceptutvecklingsprojekt som startar under projektets sista år leder till framgångsrika produktutvecklingsprojekt.

### **Upplägg och genomförande**

Projektet har en kvalitativ metodansats. För att uppnå effekt och resultat görs inledningsvis en kartläggning av deltagande företags processer och kompetens genom intervjuer och workshops. Workshops organiseras dels separat med designkonsulter och därefter blandat med deltagande SMF:s. I den sista workshopen arbetar deltagarna med konceptuella innovationsprojekt. De företag som ingår i studien är små och medelstora företag inom olika branscher; en del med tekniskt baserade produkter, en del med fokus på tjänster; och med egen produkt- och tjänsteutveckling.

### **Vi som arbetar i projektet är**

Lisbeth Svengren Holm, Lunds universitet LTH, Institutionen för designvetenskaper, [lisbeth.svengren.holm@svid.se](mailto:lisbeth.svengren.holm@svid.se), 070 675 6516

Magnus Olsson, Lunds universitet LTH, Institutionen för designvetenskaper, [magnus.olsson@design.lth.se](mailto:magnus.olsson@design.lth.se), 073 622 3060



## 19. Att orkestrera mångfald

– för att utveckla kollektiva kompetenser på projektarbetsplatsen

Projektledare Christine Räisänen, Chalmers tekniska högskola, Institutionen för bygg- och miljöteknik, [christine.raisanen@chalmers.se](mailto:christine.raisanen@chalmers.se)

### Bakgrund och problembeskrivning

Projektorganisationen är en vanligt förekommande, dynamisk och temporär arbetsplats där människor med olika kompetenser, erfarenheter och förmågor arbetar tillsammans under en given tidsperiod med att lösa såväl stora som små problem. Projektet kan därför ses som en plats där innovativt tänkande och agerande skapas genom kollektivt handlande och tal. I idealfallet är de innovativa lösningar och de nya kompetenser som föds ur projektarbetsplatsen rika källor för lärande och utveckling av nya kompetenser inom organisationen.

Mycket av projektledningslitteraturen har hittills fokuserat på det enskilda projektet snarare än den komplexa relationen mellan projektet och dess omgivning. Den ömsesidiga relationen mellan projektet och organisationen är dock en viktig aspekt eftersom den bidrar till förståelsen av den speciella diskurs och praxis som förekommer på projektarbetsplatsen.

Medarbetarna i projektintensiva organisationer slits ofta mellan en rad motstridiga krav. Exempelvis måste hänsyn tas till olika tidshorisonter; projektet präglas av kortsiktiga och temporära uppgifter medan organisationen som helhet karaktäriseras av mera långsiktighet. Detta ställer krav på olika kompetenser för att t ex hantera kortsiktiga och resultatdrivna projekt samtidigt som man deltar i aktiviteter som syftar till att stödja organisationen på längre sikt. Dessa motsatta kompetenser är ofta oförenliga på grund av bristande interaktion och kommunikation. Problemen kan vidare förklaras i en bristande mognad, dels i den projektintensiva organisationen som helhet, dels på projektarbetsplatsen. Ytterligare en förklaring är den rådande synen på kunskap och kompetens som individbaserad. Det finns också en tendens att betrakta lärande och kompetensutveckling som avskilt från andra företagsrelaterade aktiviteter. Det råder idag brist på empiriska studier av kommunikationens betydelse för kollektivt lärande. Det är dock vår övertygelse att en förståelse av organisatoriska processer och social struktur måste baseras på analyser av kommunikation och sociala relationer.

### Syfte och mål

Det övergripande syftet med detta interdisciplinära forskningsprojekt är att i samarbete med praktiker utveckla, testa och utvärdera processer och verktyg som effektiviserar kommunikation, handlande och lärande över disciplinära gränser i team och projekt. Forskningsprojektet avser att använda resultaten till att utveckla en generell erfarenhetsbaserad metod för att förändra synen på kollektiv kunskapsshantering i kunskapsintensiva projektorganisationer.

## **Resultat och förväntade effekter**

Projektet förväntas resultera i såväl praktiska som teoretiska bidrag. Exempel på praktiska bidrag är att synliggöra och skapa reflektion kring dynamiken och sambandet mellan kontextuella variabler, interpersonella relationer och kommunikativa verktyg. Vidare förväntas projektet generera flexibla lösningar som kommer till direkt användning i de företag med vilka vi samarbetar och som bidrar till att utveckla ett multidisciplinärt lärande.

Bland de teoretiska bidrag som projektet förväntas bidra till kan nämnas den dokumentation av komplexa processer där kommunikation och handlingar vävs samman i en arbetsplatsrelaterad diskurs kring kompetensutveckling. Forskningsresultaten kommer att publiceras i vetenskapliga tidskrifter inom lingvistik, psykologi, organisationsteori och projektledning.

## **Upplägg och genomförande**

Projektet genomförs i samarbete med företag inom bygg, telekom och bilindustrin.

**Teoretisk och metodologisk triangulering:** Flera teoretiska utgångspunkter används för att skapa en bättre förståelse för lärandeprocesser. Datainsamling sker med såväl kvantitativa metoder (breddstudier/enkäter) omfattande samtliga aktörer som med kvalitativa metoder (fallstudier, intervjuer, fokusgrupper, observationer och videospelningar) för att erhålla djupare förståelse för enskilda fall.

**Snabb feedback:** Deltagarna i de medverkande företagen bjuds in till återkopplingsseminarier där preliminära slutsatser presenteras och där det finns möjlighet till ytterligare reflektion. Framkomna kommentarer och reflektioner dokumenteras och används som underlag för fördjupad forskning.

**Interventioner:** Förslag på åtgärder prövas i företagen i en cyklisk aktionsforskningsprocess (datainsamling/diagnostisering, planering, genomförande och utvärdering).

## **Vi som arbetar i projektet är**

Christine Räisänen, Chalmers, [christine.raisanen@chalmers.se](mailto:christine.raisanen@chalmers.se), 031-772 1956

Ann-Charlotte Stenberg, Chalmers, [ann-charlotte.stenberg@chalmers.se](mailto:ann-charlotte.stenberg@chalmers.se), 031-772 1965

Sven Gunnarson, Chalmers, [sven@chalmers.se](mailto:sven@chalmers.se), 031-772 1953

Max Rapp Ricciardi, Göteborgs Universitet, [max.rapp.ricciardi@psy.gu.se](mailto:max.rapp.ricciardi@psy.gu.se), 031-786 4272

# Bilaga: Utlysningstexten i sin helhet

**Utlysningen Den kompetenta arbetsplatsen var öppen för ansökningar våren 2007. Utlysningen var den första inom satsningen Arbetsplatsens innovationssystem. Nedan återfinns som dokumentation utlysningstexten i sin helhet. Där återfinns förutom utlysningens inriktning även dess bedömningskriterier samt idéer om mål och önskvärda effekter mm. Totalt inkom 67 ansökningar varav de 19 som programkatalogen omfattar valdes ut för finansiering av en bedömningsgrupp bestående av såväl forskare som representanter från näringsliv och policy.**

## 1. Inbjudan

VINNOVA inbjuder härmed universitet, högskolor, forskningsinstitut och forskningsavdelningar vid företag, att i samverkan med företag och andra organisationer inkomma med ansökningar till forsknings- och utvecklingsprojekt (FoU) inom utlysningen *Den kompetenta arbetsplatsen*. Det är den första utlysningen inom programmet *Arbetsplatsen som innovationssystem*.

VINNOVAs mål är att bidra till hållbar tillväxt i Sverige genom finansiering av behovsmotiverad forskning och utveckling av effektiva innovationssystem. Inom områden med tillväxtpotential identifieras hinder och möjligheter i systemen som grund för utformning av program och utlysningar. Dessa kan gälla både behovsmotiverad forskning och olika typer av aktörssamspel. VINNOVA ska även verka för att genusperspektiv får genomslag i beviljade projekt.

Alla VINNOVAs utlysningar har effektmål, både kortsiktiga och långsiktiga, för vad som avses åstadkommas och hur projekten som finansieras bidrar till hållbar tillväxt. Dessa mål utvärderas kontinuerligt.

Denna utlysning avses öka förutsättningarna för organisationer att nå sina mål genom att förbättra villkoren för verksamhetsrelevant kompetens. Syftet är att förbättra verksamhetens effektivitet och resultat. Avsikten är att få fram handlingsinriktad kunskap och att inspirera till förnyelse av tänkandet bakom hur arbete organiseras genom att påverka synen på kompetens. I fokus för utlysningen är de interaktioner och relationer som bär kompetens och som utvecklas under utförandet av arbetsuppgifter, liksom förutsättningar och villkor för att denna typ av kompetens skall stärkas och utvecklas. I linje med VINNOVAs övergripande mål har denna utlysning till syfte att bidra till hållbar tillväxt.

För utlysningen finns avsatt en budget på maximalt 45 miljoner kronor för perioden 2007 – 2011. Inom denna ram beräknas 10-15 projekt kunna beviljas finansiering.

Sista dag att lämna in ansökan är måndagen den 18 juni 2007. Observera att ansökningarna ska vara inne senast kl 14.00 denna dag.

Information om denna utlysning samt förutsättningar och villkor för deltagandet framgår av följande utlysningstext. Texten finns även på utlysningens webbsida på [www.VINNOVA.se](http://www.VINNOVA.se). Där finns också aktuella uppgifter om tider samt länk till den elektroniska ansökningsfunktionen.

**OBS:** VINNOVA förbehåller sig rätten att när som helst under utlysningsperioden och utan särskild information justera denna utlysningstext. Samtliga potentiella sökande rekommenderas därför att inför varje deadline hämta den aktuella versionen på utlysningens webbsida. Inga ändringar kommer dock att göras under de två sista veckorna före sista ansökningsdag.

Stockholm den 10 april 2007

Per Eriksson    Marianne Döös  
Generaldirektör Programledare

## 2. Utlysningens syfte

Syftet med utlysningen är att förbättra verksamheters effektivitet och resultat genom att lyfta fram betydelsen av att kompetens utvecklas i relationer, dvs. av relationella aspekter på kompetens. Utlysningen avser att påverka synen på kompetens och att få fram handlingsinriktad kunskap angående hur man skapar kompetenta arbetsplatser. Avsikten är att inspirera till förnyelse av tänkandet bakom hur arbete organiseras och att undersöka för kompetensen gynnsamma sätt att organisera löpande arbete och förnyelse på arbetsplatsen. Ytterst syftar utlysningen till hållbar tillväxt i Sverige. En delavsikt är att erhålla en kritisk belysning av förutsättningarna för att upprätthålla och förstärka verksamhetskompetensen på dagens svenska arbetsplatser.

Utlysningen är den första inom ramen för det nya programmet *Arbetsplatsen som innovationssystem*, vilket är en av VINNOVAs insatser för att stärka den globala konkurrenskraften och den långsiktiga effektiviteten i svenska företag och organisationer. Programmet skall ses som en parallell till liknande satsningar på arbetsplatsutveckling i andra europeiska länder, bl.a. Irland, Finland, Norge och Tyskland.

## 3. Bakgrund och motiv

I likhet med nationella, sektoriella och regionala innovationssystem kan arbetsplatsen ses som ett socialt och dynamiskt system, där lärande är en central aktivitet som innefattar interaktion mellan människor. Detta lärande pågår i all daglig produktion av varor och tjänster. Ständigt uppstår möjligheter, störningar och problem som måste hanteras. Det är ofta situationer där dessa informella lärprocesser äger rum som är viktiga för organisationers framgång. Människor skapar enskilt och gemensamt nya lösningar på olika praktiska problem. I dagens press på kostnadseffektivitet och kort-

siktig resultatredovisning riskerar dock dessa småskaliga innovationer att oreflekterat rationaliseras bort, när det tvärtom är viktigt att de vidareutvecklas, om än under nya förutsättningar.

En utgångspunkt för utlysningen är att kompetens huvudsakligen utvecklas i utförandet av de arbetsuppgifter som den behövs för. Med kompetens avses här förmågan till handling i ett visst sammanhang, en förmåga att med bra resultat utföra ett arbete samt att utnyttja och vidga det tolknings- och handlingsutrymme som arbetet erbjuder. En annan grundläggande utgångspunkt är att kompetens till avgörande del bärs och utvecklas i interaktioner och relationer mellan människor.

I kunskapsekonomin anses kompetens vara utslagsgivande. Den förhärskande synen på kompetens knyter alltså kompetens till enskilda individer. Kunskapssynen är individuell och det är vanligen formell utbildning och kurser som betonas. Tvärt emot detta synsätt visar forskning att kompetens i avgörande utsträckning vidareutvecklas och existerar i relationer och i det gemensamma i en verksamhet. Svenska företag kan bli bättre på att utveckla de konkurrensfördelar som vår arbetsorganisatoriska tradition med starkt medarbetarskap och decentraliserade organisationer innebär.

Synsättet att kompetens främst är individuell kan vara en hämsko i många organisationer, dels i det löpande arbetet, dels i samband med omfattande förändringar som omorganisationer, administrativa reformer, uppköp, sammanslagningar och stora produktintroduktioner. Därför är det angeläget att uppmärksamma verksamhetens kompetensbärande relationer, dvs. kompetensens gemensamma sidor samt under vilka förutsättningar dessa främjas eller försvåras. Kompetenta arbetsplatser tar tid att bygga upp, de kan vara svåra att förändra men förefaller likväl enkla att förstöra.

Det finns olika bilder av de utmaningar dagens företag står inför. Forskning lyfter t.ex. fram att ett företags konkurrensfördelar handlar om att äga en unik kärnkompetens, om något som kan motstå starka krafter till likriktning. Ett sådant företagsspecifikt handlingsutrymme byggs inte en gång för alla utan måste ständigt erövrats på nytt. Man menar att framgång allt oftare avgörs av sociala synergier som unik lagkänsla, kunskapsmiljö eller interaktiv kultur bland företagets medarbetare och samarbetande nätverk. Betydelsen av kompetensstrategier för såväl små som stora företag betonas, liksom vikten av pågående processer snarare än punktinsatser, att synliggöra lärande, incitamentsystem som främjar lärande och systematik i kunskapsdelning. Allt mot en botten av att det dagliga lärandet kolleger emellan är det vanligaste sättet att utveckla relevant kompetens.

Andra bilder rör trender i hur företag utvecklas vad gäller organisering, dvs. hur arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter fördelas, samt hur ledning och styrning av verksamheten hanteras. Trenderna går t.ex. mot organisationer som är personalsnåla, IT-systemstyrda, kompetensberoende, gränslösa och röriga. Det är troligt att det inte är

den organisatoriska strukturen i sig som avgör om man lyckas eller misslyckas, snarare betonas vikten av hur strukturer förstås och används. Det handlar om att synen på medarbetarens uppgift i organisationen rört sig i interaktiv riktning och därmed bort från att definieras av organisationsdiagrammens traditionella rutor. Hur denna arbetsdelning och samverkan blir till kan avgöra möjligheterna till begripliga, hanterbara och meningsfulla uppgifter där relevant kompetens skapas som bidrar till organisationens resultat och framgång.

Innovationsförmåga, lärande och kompetens påverkas av förutsättningar och villkor som lönesystem, arbetsorganisation, informationsstöd, personalsammansättning, ledning, standardisering, maktförhållanden, mellancheferers förutsättningar, individualisering av arbetsplatserna, projektifiering, grupporganisation och målstyrning. Goda förutsättningar behövs för att kunna ta ansvar och utföra arbetsuppgifter över existerande organisationsgränser. Framgångsrika innovationssystem karaktäriseras av öppenhet mellan aktörer och utåt.

#### **4. Utlysningens inriktning**

Utlysningen avses bidra till utveckling av arbetsplatsers förmåga att bära och förändra kompetens som är avgörande för verksamhetens mål, resultat och långsiktiga effektivitet. Inom samhälls- och beteendevetenskaplig forskning har relationella perspektiv på företeelser som ledarskap, lärande och genus uppmärksammats under senare år. Denna utlysning fokuserar relationella aspekter på kompetens genom att lyfta fram det faktum att verksamhetsrelevant kompetens i högsta grad är kollektiv och skapas i interaktioner och relationer under utförandet av arbetsuppgifter i företag och offentliga organisationer.

Dessa relationer kan såväl vara dynamiska och möjlighetsskapande, som stelnade och tröga. Skapandet av goda förutsättningar, villkor och processer på arbetsplatsen avgör i vilken utsträckning relevant kompetens gynnas. Risker och möjligheter i samband med större förändringar i organisationen är av särskilt intresse. Givetvis finns en rad frågor som rör tydligt individanknuten kompetens och som är av vikt i arbetslivet, men dessa är inte i fokus för just denna utlysning. Ett flertal områden och discipliner berörs såsom företagsekonomi, arbetsvetenskap, pedagogik, sociologi, yrkeskunnande och teknik, genusvetenskap och psykologi. Fördjupningar och inomvetenskapliga samarbeten är välkomna liksom gränsöverskridande projekt över vetenskapliga gränser. Väsentligt är att redan befintlig kunskap om arbetsmiljö och arbetsplatsutveckling liksom om kön/genus och mångfald beaktas.

Fokus riktas i utlysningen mot kompetens och kunskaper som behövs hos arbetsplatsens aktörer (t.ex. medarbetare, chefer, ledare och andra som har till uppgift att styra och planera för andra). Avsikten är att företag och andra organisationer i samverkan med forskare både ska nå och praktiskt pröva nya kunskaper. De företag som medverkar i projekten ska ha ett intresse av att öka förståelsen och utforska nya möjligheter

inom utlysningens område samt vara beredda att driva ett aktivt och långsiktigt arbete med verksamhetsutveckling inom den egna organisationen.

Exempel på områden och frågor att arbeta med:

Hur kan löpande arbete och förnyelse organiseras med hänsyn till s.k. kompetensbärande relationer och med uppmärksamhet på arbetsuppgifter, kompetens, interaktion, samtal och handling?

Förutsättningar, villkor och arbetssätt som inverkar på kompetens i relationer och i utförande av arbetsuppgifter. Bortom allmänna uttalanden om reflektionens betydelse för lärande, dvs. bortom sådant vi redan vet.

Hur gör man konkret på arbetsplatser i dagens Sverige för att få utväxling på det lärande som är inbyggt i yrkesutövningen? Hur kan man tänka och handla för att gynna arbetsintegrerat lärande? Finns det lyckade och misslyckade exempel att lära av? Hur undviker man t.ex. att falla tillbaka i att behandla kompetens som en individuell utbildningsfråga och som sidovagn till verksamheten?

Vad betyder det för verksamhetens genomförande och resultat när interaktioner och kompetensbärande relationer uppmärksammas, dvs. när fokus flyttas från individ, struktur och enhetstänkande till interaktioner, relationer, uppgifter och processer?

Vilka typer av omorganisationer får vilka resultat? Empiriska belägg för hur kompetens påverkats. Stabilitet kontra förändring - hur får man till dynamiken däremellan och hur ser alternativa tillvägagångssätt till omorganisation ut?

- Möjligheter till interaktivitet och kvalitet i utbytet mellan forskare och organisationskonsulter, t.ex. i forskar-konsultkonsortier, erfarenhetsnätverk och andra samarbeten. Konsulter utgör en viktig länk i att påverka praktiken.

Kritiska perspektiv på området med avseende på exempelvis managementtrender, autonomi, makt, genus, etnicitet och ålder.

Arbetsplats används här ungefärligen med innebörden en plats där människor vardagligen lönearbetar. Arbetsplats har koppling till begrepp som organisering, organisation och arbetsorganisation. Trots att många anställningar är tidsbegränsade och att arbetsuppgifter kan utföras lite varstans, så har arbetsplatsen kvar sin betydelse. Där utförs mycket av verksamhetens kärnuppgifter, tillbringas ansevärd mängd tid, fattas beslut angående inriktning, villkor och förutsättningar, och där styrs och samordnas aktiviteter.

Arbetsplatser ingår i sammanhang och har skilda kontextuella förutsättningar. Inom ramen för utlysningen finns viss möjlighet att problematisera arbetsplatsbegreppet, för att t.ex. studera relationers betydelse för kompetens även när de går utanför arbetsplatsens gräns, eller för att belysa virtuella aspekter, lösa anställningsförhållanden, arbete

över organisationsgränser eller att se arbetsplatsen som nav för utveckling. I linjen med betydelsen av öppenhet hos framgångsrika innovationssystem kan arbetsplatsens öppenhet mot omgivande sammanhang vara av betydelse att uppmärksamma.

Någon branschmässig avgränsning görs inte. Olikheter i skilda verksamhetstyper kan vara av intresse att synliggöra.

## 5. Effektmål

VINNOVA betraktar finansiering av behovsmotiverad FoU som investeringar som på sikt skall främja hållbar tillväxt i Sverige. Utlysningens effektmål anger vad VINNOVA förväntar sig att beviljade projekt skall bidra till. Programmet *Arbetsplatsen som innovationssystem* uppmärksammar organisatoriska villkor och processer som formar förnyelse och långsiktig effektivitet på arbetsplatser. Denna första utlysning avses öka förutsättningarna för organisationer att nå sina mål genom att förbättra villkoren för verksamhetsrelevant kompetens. Avsikten är att nå effekt i följande avseenden:

- Förändrat synsätt på kompetens hos relevanta arbetslivsaktörer till att även omfatta betydelsen av kompetensbärande relationer, dvs. förskjuta uppfattningen om kompetens från att i huvudsak vara individorienterad till en balanserad avvägning mellan individens, relationers och uppgifters betydelse för organisationens kompetens
- Förändrat agerande i praktiken vad gäller organisering av arbete så att möjligheter beaktas för kompetens i relationer, särskilt i samband med att förändringar av betydande slag genomförs i organisationen
- Bättre möjligheter att tillvarata den konkurrensfördel som svenska företag besitter i förhållande till många andra länder, vad gäller delaktighet, decentraliserade organisationer och ledarskap för självgående medarbetare

Mot bakgrund av ovanstående förväntas utlysningen bidra till kunskapsuppbyggnad angående kompetensens kollektiva/gemensamma aspekter. Den förväntas också bidra till förhöjd förmåga i företag och andra organisationer att handskas med kompetensfrågor som en central del i det dagliga utförandet av verksamheten. Utlysningen förväntas också medföra ett antal fördjupande och gränsöverskridande forskarsamarbeten.

Strävan är att VINNOVAs satsning ska bidra till att området uppmärksammas samt till en fruktbar diskussion om hur kompetensbärande relationer kan främjas och om hur hållbar tillväxt för Sverige därigenom uppnås. Strävan är också att medverkande projekt bidrar till en kvalificerad samhällsdebatt kring områdets problematik. På kort sikt förväntas ökad förmåga att tillvarata och utveckla kompetensbärande relationer hos de organisationer som deltar i utlysningens projekt. Detta förväntas bidra till att företag/organisationer blir bättre på att nå sina verksamhetsmål. Effekter på längre sikt förväntas ske genom erfarenhetsutbyten och spridning av kunskaper via undervisning



vid universitet och högskolor, olika företagsutbildningar (t.ex. ledarskapskurser), böcker, handledningar och genom utveckling av tjänster och konsultverksamhet.

## **6. Krav på projektet och på sökande**

Följande krav ska vara uppfyllda för att ansökan ska komma ifråga för VINNOVAs prövning:

Projektet ska ligga i linje med utlysningens inriktning och tydligt bidra till att uppfylla utlysningens mål.

Projektet ska innehållsmässigt ligga inom det område som beskrivs under avsnitt *4. Utlysningens inriktning*.

Sökande ska vara forskare på svenska universitet, högskolor, forskningsavdelningar vid företag eller vid forskningsinstitut.

Projektet ska genomföras i aktiv samverkan mellan forskare och företag/organisation.

Projektet ska genomföras under tiden 2007 – 2011.

Projektledare, och eventuellt någon ytterligare person från projektet, ska delta i två programkonferenser per år för erfarenhetsutbyte mellan utlysningens projekt samt i samarbete med VINNOVA ansvara för att ordna en programkonferens under projekttiden.

Utlisningen avser huvudsakligen FoU-projekt med samfinansieringskrav, men ger även möjlighet till att en mindre andel av finansieringen (max. 20%) riktas till projekt som ger kritiska perspektiv på området och som därmed kan vara svåra att samfinansiera. Sökande ska själv tydligt ange om man väljer att placera sin ansökan i den mindre grupp som kan undantas från kravet på medfinansiering.

För flertalet projekt gäller att de till minst 50 procent av totala kostnaden ska medfinansieras, antingen med kontanta medel eller helt/delvis genom eget arbete eller andra naturainsatser. Eget arbete ska räknas enligt schablon motsvarande 600 kronor per timme eller upp till 800 kronor om det kan motiveras. För samverkan med företag/organisationer gäller att detta ska beskrivas i ansökan. Företag/organisation (alternativt kontaktpersoner) bör vara väl införstådda i vad samarbetet innebär och ha beredskap att delta om VINNOVA beviljar medel för projektet. Samarbeten och medfinansiering behöver inte vara formellt beslutade när ansökan inlämnas, men ska styrkas skriftligt inom sex veckor efter utsänt beslutsmeddelande ifall anslag beviljas.

## **7. Bedömningskriterier**

Följande kriterier kommer att avgöra VINNOVAs beslut om finansiering av projektansökan

**Relevans**, dvs. hur väl projektet ligger i linje med utlysningens inriktning och dess syfte att förbättra verksamhetens effektivitet och resultat genom att lyfta fram betydel-

sen av relationella aspekter på kompetens. I relevansen ingår därmed att bidra till utlysningens effektmål.

**Kvalitet**, dvs. projektets höjd, nyhetsvärde och förmåga att bidra till den vetenskapliga utvecklingen inom utlysningens ämnesområde och inriktning.

**Genomförbarhet**, dvs. de sökande personernas (projektteamets) förmåga och trovärdighet vad gäller genomförandet av det tilltänkta projektet. Detta omfattar dels en bedömning av teamet vad gäller **kompetens** och könssammansättning, dels en bedömning av **metodik och angreppssätt**, inklusive realismen i projektplan och projektbudget.

**Nyttiggörande**, dvs. sökandes och samarbetspartners vilja och förmåga att sprida och nyttiggöra de förväntade projektresultaten för samhällelig och/eller kommersiell nytta. Detta omfattar bl. a. planer och åtaganden för erfarenhetsutbyten som syftar till att nyttiggöra projektresultaten. Det omfattar även hur väl projektet är länkat in i de medverkande organisationernas interna strategi-, innovations- och utvecklingsprocesser.

Kriterierna kommer att återkomma i uppföljningar och framtida utvärderingar av projektet.

VINNOVA lägger vikt vid att den sökande i det föreslagna projektet tydligt redogör för om och i så fall hur projektet förhåller sig till pågående eller planerad verksamhet inom EUs ramprogram eller andra större internationella satsningar. Deltagande i EU-projekt eller annat strukturerat internationellt samarbete är ett mervärde för projektet vid bedömning av ansökan.

## 8. Budget

Denna utlysning har en budget på maximalt 45 miljoner kronor för perioden 2007 – 2011. Inom denna ram beräknas 10-15 projekt kunna beviljas finansiering.

## 9. Tidsplan

Följande tider gäller för utlysningen. Observera att ändringar kan göras. För aktuella uppgifter om tider, se [www.VINNOVA.se](http://www.VINNOVA.se).

**Sista ansökningsdag:** 18 juni 2007 kl 14.00

Tidigaste datum för projektstart: 15 oktober 2007

## 10. Bedömningsprocessen

Ansökningarna bedöms av en extern bedömningsgrupp bestående av forskare samt representanter från näringsliv och samhälle. VINNOVA fattar det formella beslutet om finansiering och meddelar detta beslut till samtliga sökande.

VINNOVA tillämpar jämställdhetsprincipen vid beviljandet av anslag vilket innebär att vid lika bedömning av ansökan förordas sökande av underrepresenterat (< 40%) kön.

VINNOVA omfattas av offentlighetsprincipen. Myndigheten har dock skyldighet att skydda bland annat företagshemligheter enligt sekretesslagen.

### 11. Hur man ansöker

Ansökan görs endast elektroniskt via ansökningstjänsten på VINNOVAs Intressentportal. Denna nås genom utlysningens webbsida på VINNOVAs webbplats under ”Anvisningar för elektronisk ansökan/skiss”.

För att kunna lämna in en ansökan måste du först skapa ett användarkonto hos VINNOVA. Med hjälp av detta kan du sedan logga in på ansökningstjänsten. Har du redan ett användarkonto hos VINNOVA kan du använda detta.

Sista dag att lämna in ansökan är måndagen den 18 juni 2007. Observera att ansökningarna ska vara inne senast kl 14.00 denna dag.

Vid frågor om den elektroniska ansökningsfunktionen, kontakta VINNOVAs IT-support, tel. 08-473 3299, [helpdesk@VINNOVA.se](mailto:helpdesk@VINNOVA.se). IT-supporten är öppen vardagar kl 8.00 - 16.30.

### 12. Ansökans innehåll och form

Ansökningstjänsten består av ett antal elektroniska blankettsidor som fylls i av sökanden. Till ansökan ska bifogas en **projektbeskrivning** och en **personallilaga**. Endast dessa bilagor och i nedan angiven omfattning kommer att beaktas vid ansökan.

Bilagorna ska vara i pdf-format.

**Projektbeskrivningen** inklusive referenser får omfatta maximalt 30 000 tecken med blanksteg inräknade. Projektbeskrivningen ska skrivas på svenska eller engelska och innehålla uppgifter om projektets:

Titel och sammanfattning (på både svenska och engelska) på maximalt 200 ord

Praktiskt problem och relevans för utlysningens område

Teoretiska utgångspunkter

Övergripande syfte och specifik frågeställning

Anknytning till annan forskning och tidigare projekt

Metod, material/empiriskt underlag

Metodöverväganden. Arbetsplanen skall vara så utförlig att experter kan bedöma projektets kvalitet och genomförbarhet.

Resultatens nyttiggörande och förväntade effekter.

I projektbeskrivningen ska genus-, jämställdhets- och mångfaldsaspekter beskrivas vad gäller punkterna relevans, kvalitet, genomförbarhet och nyttiggörande. I den mån aspekterna inte bedöms som relevanta ska detta kommenteras.

---

Följande behöver beröras i ansökan för att kriterierna ska kunna bedömas.

---

<b>Projektets relevans</b>	Beskrivning av det behov som projektet tar sikte på, vilken potential detta motsvarar i förhållande till utlysningens inriktning, samt vem som har behovet (potentiell avnämare för resultaten), Beskrivning av det resultat som projektet ska leverera och resultatens koppling till de effektmål som anges under avsnitt 5.
<b>Projektets kvalitet</b>	Beskrivning av hur projektet förhåller sig till pågående eller planerad verksamhet inom EU:s ramprogram eller andra större internationella satsningar. Kortfattad redogörelse av forskningsfronten inom området, Beskrivning av projektets position relativt state-of-the-art ur ett internationellt perspektiv (dvs. unikhets, nyhetsvärde etc.), Redogörelse för hur effekterna av resultatet ska iakttas i termer av uppföljningsdata eller uppföljningsindikatorer.
<b>Projektets genomförbarhet</b>	Angreppssätt, strategi och metodik för projektet, Beskrivning av samarbetspartners vid företag/organisation och projektets relation och koppling till relaterade aktiviteter/projekt inom moderorganisationerna En projektplan som beskriver metodiken, har en tidsplan med tydliga delmål samt en budget. I planen ska tydligt framgå vilka aktörer som deltar och vilka deras roller är, vilka aktiviteter som ska genomföras, vem/vilka som gör dem och omfattningen av dem (tid och kostnader, respektive omfattning och art av naturinsatser).
<b>Projektets nyttiggörande.</b>	En plan för hur projektresultaten ska nyttiggöras inom medverkande företag/organisationer samt hur erfarenhetsutbyte, resultat spridning och påverkan ska ske utanför dessa sammanhang.
<b>Risikanalys för projektet</b>	Kortfattad beskrivning av riskfaktorer samt en konsekvens- och sannolikhetsbedömning per riskfaktor.

---

**Personbilagan** ska innehålla meritförteckningar med relevanta uppgifter för projektledaren och andra nyckelpersoner i projektteamet (1-1.5 sida per person). För samtliga deltagare ska anges namn, ålder, kön, titel/funktion samt omfattning av medverkan i projektet.

### 13. Kontaktpersoner

Ytterligare information om programmet, utlysningen och ansökningar lämnas av:

Marianne Döös, programledare

Tel: 08-473 3155, e-post: [Marianne.Doos@VINNOVA.se](mailto:Marianne.Doos@VINNOVA.se)

Svar på frågor av administrativ karaktär lämnas av:

Sussi Trankell

Tel: 08-473 3158, e-post: [Sussi.Trankell@VINNOVA.se](mailto:Sussi.Trankell@VINNOVA.se)



# VINNOVAs publikationer

September 2008

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se [www.vinnova.se](http://www.vinnova.se)

## VINNOVA Analys

### VA 2008:

- 01 VINNOVAs Focus on Impact - A Joint Approach for Impact Logic Assessment, Monitoring, Evaluation and Impact Analysis
- 02 Svenskt deltagande i EU:s sjätte ramprogram för forskning och teknisk utveckling. *Finns endast som PDF*
- 03 Nanotechnology in Sweden - an Innovation System Approach to an Emerging Area. *För svensk version se VA 2007:01*
- 04 The GSM Story - Effects of Research on Swedish Mobile Telephone Developments. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2008:07 och VA 2008:06*
- 05 Effektanalys av "offentlig såddfinansiering" 1994 - 2004
- 06 Summary - The GSM Story - Effects of Research on Swedish Mobile Telephone Developments. *Kortversion av VA 2008:04, för kortversion på svenska se VA 2008:07*
- 07 Sammanfattning - Historien om GSM - Effekter av forskning i svensk mobiltelefonutveckling. *Kortversion av VA 2008:04, för engelsk kortversion se VA 2008:06*
- 08 Statlig och offentlig FoU-finansiering i Norden

### VA 2007:

- 01 Nanoteknikens innovationssystem. *För engelsk version se VA 2008:03*
- 02 Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet - Effektvärdering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. *För svensk respektive engelsk kortversion se VA 2007:03 och VA 2007:13*
- 03 Sammanfattning - Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet - Effektvärdering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. *Kortversion av VA 2007:02, för engelsk kortversion se VA 2007:13*
- 04 National and regional cluster profiles - Companies in biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Sweden 2004. *Finns endast som PDF. För svensk version se VA 2005:02*
- 05 Nationella och regionala klusterprofiler - Företag inom fordonsindustrin i Sverige 2007
- 06 Behovsmotiverade forskningsprogram i sektoriella innovationssystem. *För engelsk version se VA 2006:15*

- 07 Effekter av den svenske trafikksikkerhetsforskningen 1971-2004. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2007:08 och VA 2007:09*
- 08 Sammanfattning - Effekter av den svenska trafikssäkerhetsforskningen 1971-2004. *Svensk kortversion av VA 2007:07, för engelsk kortversion se VA 2007:09*
- 09 Summary - Effects of Swedish traffic safety research 1971-2004. *Kortversion av VA 2007:10, för kortversion på svenska se VA 2007:07.*
- 10 Effects of Swedish traffic safety research 1971-2004. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2007:08 och VA 2007:09*
- 11 Svenskt deltagande i sjätte ramprogrammet. *Finns endast som PDF*
- 12 The role of Industrial Research Institutes in the National Innovation System
- 13 Summary - User-driven development of IT in working life - Evaluating the effect of research and development on the use of information technology in working life. *Kortversion av VA 2007:02, för svensk kortversion se VA 2007:03*
- 14 VINNOVAs fokus på effekter - En samlad ansats för effektlogikprövning, uppföljning, utvärdering och effektanalys
- 15 Needs-driven R&D programmes in sectorial innovation systems. *För svensk version se VA 2007:06*
- 16 Biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Sweden 2007 - Cluster profiles

## VINNOVA Forum

### VFI 2007:

- 01 Universitetet i kunskapsekonomin (*Innovationspolitik i Fokus*)
- 02 Tillväxtgenvägen - affärsinnovation i svenska tjänsteföretag (*Innovationspolitik i Fokus*)

## VINNOVA Information

### VI 2008:

- 01 Upptäck det innovativa Sverige.
- 02 Forskningsprogrammet Framtidens personresor - Projektbeskrivningar
- 03 Passenger Transport in the Future - Project Descriptions

- 04 Vehicle ICT - Project Descriptions
- 05 Forska&Vax - Program som främjar forskning, utveckling och innovation hos små och medelstora företag
- 06 Årsredovisning 2007
- 07 Innovationer och ledande forskning - VINNOVA 2007. *För engelsk version se VI 2008:08*
- 08 Innovations and leading research - VINNOVA 2007. *För svensk version se VI 2008:07*
- 09 Forskning och innovation för hållbar tillväxt
- 10 Swedish Competence Research Centres - within the Transport Sector and funded by VINNOVA
- 11 E-tjänster i offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2007:18*
- 12 VINN Excellence Center - Investing in competitive research milieus. *För svensk version se VI 2007:14*
- 13 Relationships between R&D Investments, Innovation and Economic Growth - A Conference Summary
- 14 Arbetslivsutveckling för global konkurrenskraft
- 15 Innovationspolitik och tillväxt - En seminarierapport från Svenskt Näringsliv, IF Metall och VINNOVA
- 16 Den kompetenta arbetsplatsen - Forskning om kompetens i arbetsplatsens relationer. Programkatalog

### **VI 2007:**

- 02 MERA-programmet - Projektkatalog. *För engelsk version se VI 2007:03*
- 03 The MERA-program - Projects. *För svensk version se VI 2007:02*
- 04 DYNAMO 2 - Startkonferens & Projektbeskrivningar
- 05 IT för sjukvård i hemmet - Projektkatalog
- 06 VINNVÄXT - Ett program som sätter fart på Sverige! *För engelsk version se VI 2007:09*
- 07 Årsredovisning 2006. *Finns endast som PDF*
- 08 Het forskning och innovationskraft - VINNOVA 2006. *För engelsk version se VI 2007:10*
- 09 VINNVÄXT - A programme to get Sweden moving! *För svensk version se VI 2007:06*
- 10 Red-hot research and innovation power - VINNOVA 2006. *För svensk version se VI 2007:08*
- 12 Projektkatalog - Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet. Forsknings- & utvecklingsprojekt för hållbar tillväxt
- 14 VINN Excellence Center. *För engelsk version se VI 2008:12*

- 16 SWEDISH RESEARCH FOR GROWTH - A VINNOVA Magazine
- 17 VINNOVAs satsningar för små och medelstora företag
- 18 EU-projekt: Mer värt än pengar
- 19 EU-forskning ger nya möjligheter - EU-projekt Arbete & Resultat

## **VINNOVA Policy**

### **VP 2008:**

- 01 Forskning och innovation för hållbar tillväxt - VINNOVAs förslag till forsknings- & innovationsstrategi 2009-2012
- 02 Offentlig upphandling som drivkraft för innovation och förnyelse. *Finns endast som PDF. För engelsk version se VP 2007:03*

### **VP 2007:**

- 01 Innovativa små och medelstora företag - Sveriges framtid. SMF-strategi från VINNOVA
- 02 Forskningsstrategi för miljöteknik - Redovisning av regeringsuppdrag till Formas och VINNOVA. *Finns endast som PDF*
- 03 Public procurement as a driver for innovation and change. *För svensk version se VP 2008:02*

## **VINNOVA Rapport**

### **VR 2008:**

- 01 Mot bättre vetande - nya vägar till kunskap på arbetsplatsen
- 02 Managing Open Innovation - Present Findings and Future Directions
- 03 Framtiden är öppen! Om problem och möjligheter med öppen källkod och öppet innehåll
- 04 First Evaluation of the Institute Excellence Centres Programme
- 05 Utvärdering av det Nationella Flygtekniska forskningsprogrammet - NFFP. Evaluation of the Swedish National Aeronautics Research Programme - NFFP
- 06 Utvärdering av Vehicle - Information and Communication Technology programmet - V-ICT
- 07 Kartläggning av ett halvt sekels jämställdhetsinsatser i Sverige
- 08 Politiken, offentlig verksamhet - en av tre parter i samverkan
- 09 Forsknings- och innovationspolitik i USA - Näringslivets fem roller
- 10 "Born to be wild" - 55+... eller hur förvandla en global demografisk förändring till ett svenskt

- styrke- och tillväxtområde?
- 11 DYNAMO 2 i halvtid - Rapport från VINNOVAs konferens på Ulfsunda slott 10 - 11 april 2008
  - 12 VINNVÄXT II - Generalist and Specialist Evaluation of process and knowledge development 2004 - 2007
  - 13 Svensk makrologistik - Sammansättning och kostnadsutveckling 1997 - 2005
  - 14 Leading Companies in a Global Age - Managing the Swedish Way
  - 15 Chefsskapets former och resultat - två kunskapsöversikter
  - 16 Att leda högteknologiska innovationsföretag - erfarenheter från Combitech 1977

### **VR 2007:**

- 01 Design of Functional Units for Products by a Total Cost Accounting Approach
- 02 Structural Funds as instrument to promote Innovation - Theories and practices. *Finns endast som PDF*
- 03 Avancerade kollektivtrafiksystem utomlands - mellanformer mellan buss och spårväg. Tillämpningsförutsättningar i Sverige. *Finns endast som PDF*
- 04 VINNVÄXTs avtryck i svenska regioner - Slutrapport. *För engelsk version se VR 2007:06*
- 05 Utvärdering VINNVINN Initiativet
- 06 Effects of VINNVÄXT in Swedish regions - Final report. *För svensk version se VR 2007:04*
- 07 Industry report on exhaust particle measurement - a work within the EMIR1 project. *Finns endast som PDF*
- 08 Swedish innovation journalism fellowships - en utvärdering. *Finns endast som PDF*
- 09 Rörlighet för ett dynamiskt arbetsliv - Lärdomar från Dynamoprogrammet
- 10 Miljöbilar och biodrivmedel - Hur påverkas Sverige av EUs direktiv?
- 11 Evaluation report by the VINNVÄXT International Review Team
- 12 DYNAMO Arbetsgivarripar för ökad rörlighet - En slututvärdering av projekt om arbetsgivarripar inom DYNAMO-programmet
- 13 Är svenskt management konkurrenskraftigt? - Trettio ledare om svenskt management, dess konkurrenskraft och framtida utveckling - resultat från en intervjuundersökning
- 14 First Evaluation of the VINNOVA VINN Excellence Centres NGLI, HELIX, SAMOT and ECO<sup>2</sup> together with the STEM Competence centre CICERO
- 15 Vart tog dom vägen? - Uppföljning av forskare och forskning vid nedläggningen av Arbetslivsinstitutet
- 16 Bättre cyklar - en analys av äldre cyklisters behov och önskemål. *För engelsk version se VR 2007:17*
- 17 Better cycles- an analysis of the needs and requirements of older cyclists. *För svensk version se VR 2007:16*





## ***Den kompetenta arbetsplatsen***

I all daglig produktion av varor och tjänster pågår ett lärande. Ständigt uppstår uppgifter, frågor, störningar och problem som måste hanteras. Dessa vardagliga uppgifter och informella lärprocesser utgör grunden för individers och organisationers kompetens. De skapar också nya idéer och lösningar på praktiska problem. Det är viktigt att möjligheterna till denna typ av vardagsinnovation bevaras och vidareutvecklas, om än under andra förutsättningar än tidigare.

Innovationsförmåga har kommit att kopplas till kompetensutveckling och gynnsamma lärvillkor, faktorer som är betydelsefulla inte bara för enskilda individer, utan också för de företag och organisationer som vill utveckla eller bibehålla sin konkurrenskraft.

Denna programkatalog inleds med en bakgrund om kompetenta relationer. Därefter presenteras kortfattat de 19 projekt som finansieras i VINNOVAs satsning Den kompetenta arbetsplatsen. De rör alla kompetens som utvecklas i arbetets utförande och som både utvecklas och bevaras i interaktioner med andra på arbetsplatsen.



VINNOVA är en statlig myndighet  
med uppgift att främja hållbar tillväxt  
genom finansiering av behovsmotiverad forskning  
och utveckling av effektiva innovationssystem

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

---

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56  
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005  
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se